

# PRINCÍPIOS DE SUCESSÃO DO FUNDADOR

Cambridge Institute for Family Enterprise

**CAMBRIDGE**  
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

*A ironia, para um Fundador, é que aquilo que o fez ter sucesso provavelmente não tornará a empresa bem-sucedida na segunda geração. O modelo deve mudar para que o sucesso seja perpetuado. Aqui estão alguns princípios de como fazer isto corretamente.*

Substituir um CEO-fundador é uma das tarefas mais desafiadoras para uma empresa familiar – e por boas razões. Os fundadores têm uma influência enorme. Eles são vitais para grandes e pequenas decisões. Mantêm os principais relacionamentos. Estão emocionalmente comprometidos com a organização. A empresa depende deles. As pessoas são leais a eles.

Uma transição geracional a partir de um fundador pode parecer insuperável. Mas há orientações sobre como fazer isto corretamente e por onde começar.

## **A MENTALIDADE DO FUNDADOR**

Para planejar efetivamente uma transição de sucessão a partir de um fundador, é preciso primeiro entender a mentalidade de um fundador e aquilo que o move. Há vários tipos de fundadores e a maioria deles faz coisas notáveis, seja como indivíduos, seja com suas empresas.

Em primeiro lugar, os fundadores de sucesso são criadores de valor; eles têm o sonho de criar e construir valor. Eles acordam de manhã, incansavelmente, com o objetivo de responder: Como resolvo esse problema? A empresa é um veículo para criar valor; construir uma organização em si e por si só não costuma ser suficiente para motivar um fundador de sucesso.

Fundadores bem-sucedidos veem tendências que passam direto pelos outros. Eles são eficazes em comercializar suas inovações.

Eles são artesãos. Eles conhecem seu ofício melhor do que qualquer outra pessoa.

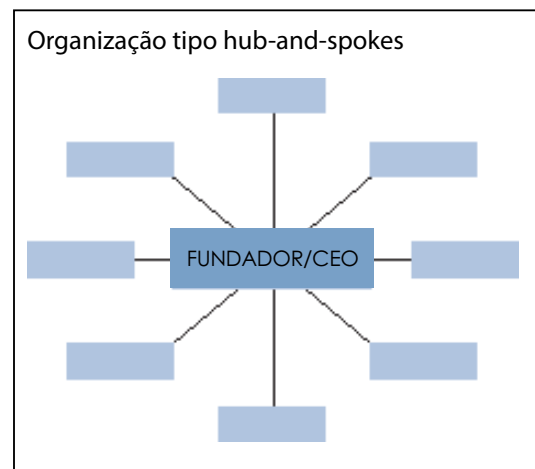
Eles são determinados. Persistentes. Convincentes.

Eles são autossuficientes. E constroem organizações que dependem totalmente deles, nas quais permanecem absolutamente essenciais na estrutura de vida e poder da empresa (um modelo tipo 'hub-and-spokes', ou seja, um elemento central para onde convergem várias ramificações).

Eles recompensam então a lealdade para reforçar essa dinâmica.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL TIPO 'HUB-AND-SPOKES'

A estrutura organizacional da maioria das empresas em seus estágios iniciais, lideradas por fundadores deriva, por necessidade, da concepção 'hub-and-spokes': o fundador está no centro dessa organização; as informações fluem para o centro e as decisões do chefe fluem para fora, de modo a ser implementadas. Essa pode ser uma maneira muito eficiente e eficaz de organizar a tomada de decisões. De fato, grande parte das empresas, em todo o mundo, é jovem e pequena o suficiente para ser organizada dessa maneira.



Essa estrutura facilita decisões rápidas. Há uma pessoa a quem dirigir as perguntas e essa pessoa pode decidir imediatamente. Não há camadas de autoridade com as quais checar as decisões. É rápido e eficiente.

Mas é também vulnerável. Essa estrutura depende de uma só pessoa, que pode cometer erros, fazer maus julgamentos ou ficar incapacitada. É raro que os sistemas hub-and-spokes tenham um banco de talentos bem desenvolvido, que possa intervir e assumir o controle no caso de incapacidade do fundador.

A estrutura da organização hub-and-spokes permite que os fundadores orientem as operações e tomem decisões sempre que desejarem. Funciona como um mecanismo de controle final, pelo qual o fundador decide o que deve ou não ser tratado, priorizado e implementado.

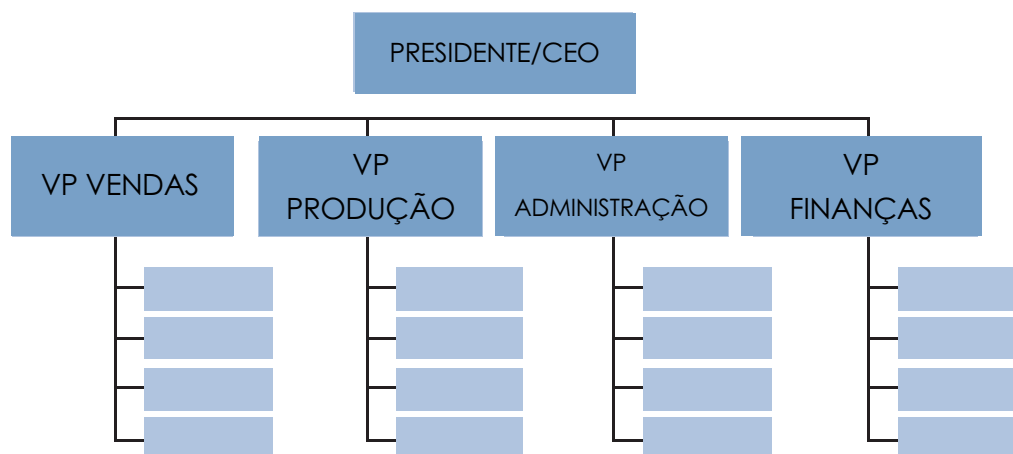
Isto pode funcionar bem no estágio do fundador e costuma dar certo. Mas raramente funciona na segunda geração, por alguns motivos:

- Se você tem uma organização bem-sucedida, que cresce em tamanho e complexidade, em algum momento o modelo hub-and-spokes se torna uma forma ineficiente de realizar o trabalho.
- É rara a possibilidade de substituir o fundador por um clone sucessor, que possa assumir esse modelo em um modo “plug and play”, e que possa manter a organização eficaz. É improvável que o sucessor seja uma cópia carbono do fundador e mesmo isto é algo que raramente se deseja.
- Se a organização pertence a mais de um irmão – o que geralmente ocorre na segunda geração – não é politicamente aceitável que um dos irmãos substitua o fundador no papel central, no qual tudo gira à sua volta. Esse modelo não é adequado para uma equipe de irmãos.

Quando um grupo de irmãos possui e lidera a empresa familiar em conjunto, muitas vezes é um erro manter a estrutura hub-and-spokes. Mas mudar a partir desse modelo requer uma infinidade de talentos, pensadores mais independentes, uma hierarquia de autoridade e a remoção do fundador do centro da organização.

## A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO PIRAMIDAL

O objetivo então é passar do modelo hub-and-spokes para um modelo piramidal. Nessa estrutura, seguindo o formato do qual recebeu o nome, o CEO fica no topo, com uma pequena equipe de liderança executiva logo abaixo, e camadas de gerentes e funcionários preenchem a organização até a base da pirâmide.



Em tal estrutura, as responsabilidades são distribuídas. As informações são compartilhadas e as iniciativas são implementadas por meio de sistemas e processos. Os relacionamentos sobre a quem se reportar diretamente são claros e, portanto, a responsabilidade é implementada. Os planos de carreira são mais evidentes. As pessoas podem ver onde estão realmente. Irmãos podem encontrar funções organizacionais que correspondam às suas capacidades. O sistema ainda pode funcionar, mesmo com uma pessoa ausente. Essa estrutura também permite que um novo CEO implemente melhor as mudanças.

Se sua empresa é liderada pelo fundador e está organizada atualmente em uma estrutura hub-and-spokes e você deseja perpetuar a empresa familiar na segunda geração, recomendamos uma mudança para o modelo piramidal. Para passar do modelo hub-and-spokes para o piramidal, siga estas orientações:

- Estructure a organização e a propriedade da empresa, para permitir que mais de uma voz seja importante
- Monte estruturas, sistemas e processos para uma tomada de decisões que não dependa demais de uma só pessoa
- Desenvolva e acrescente talentos essenciais de gestão e delegue autoridade a eles
- Reserve algumas decisões para o fundador – e respeite seus objetivos e valores importantes – mas permita mudanças nas práticas
- Crie um conselho que possa conduzir a empresa (com ou sem o fundador)

## **A IRONIA DO SUCESSO DE UM FUNDADOR**

Para se ter uma transição bem-sucedida a partir do fundador, não é apenas a estrutura da organização que precisa mudar. É necessário fazer a transição de grupos inteiros, incluindo equipes de gestão, grupos de propriedade, mesas de diretoria, comitês, conselhos e líderes familiares. Mas eles não devem necessariamente fazer tal transição em sua forma existente.

A ironia é a seguinte: o que fez o fundador ter sucesso provavelmente não tornará a empresa bem-sucedida na segunda geração. O modelo deve mudar, e isto significa mudar muitas das maneiras pelas quais o sistema funciona sob a liderança do fundador. Isto inclui aspectos como: poder, liderança, governança, sistemas de recompensa, propriedade, relacionamentos familiares, comunicação e propósito, entre outros. Vejamos como cada um desses aspectos de uma empresa familiar precisa mudar durante uma transição para sucessão do fundador.

O *poder* não será mais concentrado em uma só pessoa. Ele será distribuído entre vários irmãos – o que pode resultar em pessoas buscando reconhecimento, status e autoridade no sistema. Isto pode fazer com que os irmãos sejam sensíveis tanto a um tratamento justo como à falta percebida desse tratamento, além de observadores de tais situações.

O *modelo de liderança* deve, muitas vezes, assumir uma forma diferente. É improvável que um único líder de empresa, propriedade e família seja eficaz para um grupo de irmãos. É preciso ter uma mentalidade de parceria entre irmãos, porque estes costumam ter uma parcela de propriedade relativamente igualitária. Em geral, irmãos desejam dividir as responsabilidades de liderança de empresas, propriedade, família, investimentos e filantropia entre eles.

A *governança* é frequentemente realizada pelo fundador de modo informal. Ele decide a direção e a identidade, tanto da empresa como da família, e proporciona a estabilidade e a adaptabilidade que o sistema requer. O fundador também costuma ser o líder da família e, nessa função, resolve disputas familiares e estabelece regras. No estágio de irmãos, a governança não funciona efetivamente de modo tão informal. A igualdade de direitos deve ser gerenciada através da estrutura (regras, princípios e processos), a fim de evitar ambiguidade. Papéis e responsabilidades devem ser formalizados e transparentes. Os processos de tomada de decisões e resolução de disputas devem ser estabelecidos por escrito.

No *estágio do fundador*, os sistemas de recompensa são decididos pelo próprio fundador. Isto geralmente significa que a compensação financeira e o apoio aos membros da família são desiguais e sem um histórico, sem transparência e sem critérios formais. Essa falta de estrutura e a percepção de um tratamento injusto podem dividir a família nos estágios de irmãos e posteriores se não forem gerenciadas. Os irmãos desejam se beneficiar da evolução para uma estrutura de remuneração baseada em contribuições (baseada em mérito) para cargos na empresa e outras funções no empreendimento.

A *propriedade* acabará por passar de um proprietário controlador para um grupo de irmãos proprietários. A tomada de decisões sobre propriedade será então compartilhada, com nenhum deles tendo um voto majoritário individualmente. Mesmo que o patrimônio seja dividido igualmente, haverá maior diversidade e desigualdade entre proprietários no estágio de irmãos: alguns proprietários irão trabalhar na empresa e outros não. Alguns

terão mais capacidade de tomar decisões sobre propriedade e investimento do que outros. É essencial definir claramente o papel dos proprietários e prepará-los para essas responsabilidades.

Os *relacionamentos familiares* mudarão à medida que as pessoas passarem das interações entre pais e filhos para relacionamentos entre pares ou entre mentores e mentorados. A geração sênior tem mais dificuldade em adotar esse processo do que a geração seguinte. Na segunda geração, os irmãos devem passar a interagir mais formalmente, como parceiros de patrimônio e não apenas como irmãos.

A *comunicação* deve se tornar mais abundante, sistemática e transparente. Conversas empresariais em reuniões de negócios, conversas sobre propriedade em reuniões de proprietários e conversas familiares em reuniões de conselhos de família (ou em casa) fornecem a estrutura e a disciplina necessárias.

O objetivo dos familiares de permanecer juntos e os valores que orientam seu caminho exigirão uma adesão em massa dos irmãos da segunda geração. A geração seguinte deve se apropriar de sua missão (propósito), para que ela os energize. Eles não devem ter a responsabilidade de herdar, apenas por dever, uma missão do fundador que consideram desmotivadora.

Com tudo o que precisa mudar em uma empresa familiar durante uma transição a partir do fundador, aqui estão algumas práticas para orientá-lo:

- Esclareça como a empresa/organização precisa evoluir
- Prepare-se para mover (ou passar) do modelo hub-and-spokes para o modelo piramidal
- Reconheça a dificuldade de fazer alterações substanciais no “bebê” do fundador
- Profissionalize a tomada de decisões em questões complexas (complemente o talento da família com talento externo à família)
- Discuta interesses e qualificações dos membros da família. Decida sobre as funções apropriadas
- Desenvolva uma equipe de proprietários capazes da geração seguinte – com um acordo de acionistas
- Ajude o fundador a desenvolver um papel pós-sucessão que funcione para todos

## TENHA CONVERSAS EM FAMÍLIA

Uma sucessão a partir do fundador requer uma abundância de diálogo e muitas famílias o restringem apenas às discussões de negócios. Crie espaço também para conversas familiares. À medida que os membros da família se estabelecem em novos papéis e aprendem a se relacionar mutuamente de novas maneiras, mantenha a robustez das bases dos relacionamentos familiares de apoio.

Lembre-se que filhos e filhas querem que seus pais se orgulhem deles e que eles apoiem seu crescimento e desenvolvimento.

Lembre-se o que querem os pais de seus filhos e filhas: respeito; apreciação por sua educação, herança e oportunidades; orgulho em suas realizações; e que continuem com seu legado.

Um ou mais sucessores de um fundador também devem apreciar o que foi feito corretamente a cada período na empresa, propriedade e família. Quando a geração seguinte chega acreditando que a vida inteligente na empresa começa com ela, é geralmente um elemento de discórdia. Use as configurações da família para expressar apreço mútuo.

## O TESTE FINAL DE UM FUNDADOR

O teste final de um fundador consiste em abandonar a empresa que criou, construiu e provavelmente ainda ama. O mandato não se resume apenas a entregá-lo à geração seguinte, mas também convidar essa segunda geração a alterá-lo e torná-lo algo seu. O fundador está lá para incentivar, apoiar, orientar e ajudar a geração seguinte a mudar a empresa familiar.

Isto ocorre com mais facilidade para alguns fundadores, mas para a maioria é um processo doloroso de desapego. Requer a substituição da identidade de “fundador desta empresa” pela identidade de “provedor de um legado”. Se alguém optar por enxergar isto, poderá ser motivo de grande orgulho e gratificação fornecer à geração seguinte uma plataforma e um legado, para depois se desapegar.

## O PRÓXIMO CAPÍTULO

Alguns fundadores entregam as chaves da empresa e seguem em frente, optando pela separação física. Eles se envolvem em outras atividades, às vezes administrando sua

fundação filantrópica, atuando em conselhos ou encontrando novas oportunidades de aquisição.

Muitos fundadores passam para a função de Presidente do Conselho. Esse é um papel importante, de meio período, liderando o conselho de administração. Não deve ser um título disfarçado para se perpetuar na posição de CEO ou manter um olhar atento sobre o novo CEO. Um presidente de conselho eficaz tem um mandato claro, que é apoiado pelo próprio conselho. O presidente trabalha simbioticamente com o CEO, fornecendo cobertura aérea de alto nível, à medida que o CEO muda a organização. Se o presidente não apoiar o novo CEO ou comprometer as mudanças que o novo CEO está implementando, não haverá motivo para que outras pessoas da organização tratem esse novo CEO com seriedade.

## 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 progressistas 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. Sua organização associada, a Cambridge Advisors to Family Enterprise, aconselha famílias multigeracionais ao redor do mundo, aplicando estratégias para manter seu sucesso ao longo das gerações.