

# CINCO HÁBITOS DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS DE GRANDE SUCESSO

John A. Davis  
Fundador e Presidente, Cambridge Family Enterprise Group

---

CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP

Famílias bem-sucedidas tendem a declinar – juntamente com suas empresas – em até três gerações. Esse axioma foi consagrado pela chamada Regra das Três Gerações: “Avó rico, pai nobre, filho pobre” e é confirmado pela minha pesquisa. O declínio das empresas familiares se deve a tendências que chamo de leis naturais, porque são muito comuns e difíceis de evitar.

Para neutralizar essas tendências naturais comuns, famílias, proprietários e suas empresas devem tomar providências incomuns e não naturais – porque não são fáceis de executar. Esse é “o caminho menos percorrido” porque exige persistência, trabalho duro e sacrifício; isto significa que, de tempos em tempos, os líderes devem tomar decisões difíceis, que irão desagradar alguns proprietários, gestores ou membros da família. Mas esse não é um caminho de responsabilidade e sacrifício somente; as famílias que seguem esse caminho colhem também retornos por realizações, orgulho, fidelidade, bem-estar financeiro e crescimento pessoal.

E eis aqui uma constatação que pode surpreendê-lo: no fim das contas, as práticas que levam ao sucesso e à sustentabilidade da empresa familiar dependem dos princípios e práticas da família por trás dessa empresa. De fato, a maneira como a família decide viver e as escolhas consistentes que faz – seus hábitos – determinam grande parte da estratégia da empresa familiar. Como duas mãos com dedos entrelaçados, cinco hábitos das famílias enfrentam as cinco leis naturais e sustentam as empresas familiares de sucesso.

## NATURAL LAWS AND UNNATURAL HABITS

1. *Famílias crescem mais rápido que empresas.* Portanto, famílias bem-sucedidas colocam as necessidades financeiras da empresa em primeiro lugar – tornando-as mais importantes que as necessidades individuais dos membros da família.

Ao longo de gerações, famílias crescem naturalmente a uma taxa geométrica. Espera-se que o crescimento da família amplie o conjunto de seus talentos, mas sem dúvida gera mais bocas para alimentar – o que pressiona as empresas familiares a produzir mais receita por dividendos. Porém, ao longo dessas gerações, as empresas requerem também um reinvestimento significativo, já que famílias e empresas competem geralmente pelos lucros gerados por uma empresa. Se uma família priva a empresa de capital, esta vai definhar. Lembra-se da história da galinha dos ovos de ouro? As famílias bem-sucedidas lembram dessa história e protegem a galinha. Como?

Como costume aconselhar, bastaria ter famílias menores, mas líderes empresariais e familiares não têm grande controle sobre esse fato. A China obteve sucesso apenas parcial ao implementar a política de “um filho por família” e pais não têm todo esse poder. As famílias podem limitar o tamanho do grupo de proprietários (e o número de bocas a alimentar) comprando periodicamente a participação de alguns proprietários, mas isto é geralmente caro e reduz os fundos disponíveis para dividendos. Mas se for possível podar árvore de propriedade em cada geração, será a melhor coisa a fazer.

Para que uma empresa ofereça um dividendo per capita constante a um número crescente de proprietários familiares, a taxa de crescimento de seus lucros (após o reinvestimento) deve ser igual ou superior à taxa de crescimento da família. Isto requer investimento agressivo, aceitação prudente de riscos, diversificação sensata e conhecimento do setor – portanto, uma empresa profissional, focada externamente e bem financiada. Porém, no final das contas, é preciso colocar as necessidades financeiras da empresa acima das necessidades financeiras de cada membro da família. Caso contrário, você irá privar a empresa de capital e debilitar sua agressividade.

Famílias empresárias bem-sucedidas adotam o hábito de colocar as necessidades financeiras da empresa em primeiro lugar, ao desenvolver um princípio familiar que consagra essa orientação, transmitir esse princípio aos membros da família e reforçá-lo ao definir níveis de dividendos.

**2. As expectativas de estilo de vida familiar aumentam ao longo das gerações.** Portanto, as famílias empresárias bem-sucedidas concentram-se em criar ativos de valor duradouro e consideram riqueza, conforto e status como prioridades menores.

A cada geração que passa, riqueza, conforto e status social tornam-se sempre mais importantes às famílias bem-sucedidas, que tendem então a gastar quantias crescentes em seu estilo de vida (ao menos até que o dinheiro acabe). Não sou contra famílias que aproveitam os frutos de seu trabalho. Ao contrário, viver e morar bem, desfrutar de conforto e poder enviar seus filhos a boas escolas são atividades saudáveis – desde que tais desejos não definam sua vida.

E isto pode acontecer facilmente. Quando se tem recursos, é possível dispor de funcionários e profissionais cuidando dos detalhes da vida diária e gestores administrando a empresa.

Famílias de sucesso comprometem-se a construir algo de valor duradouro.

Corre-se o risco então de perder contato com muitos dos desafios comuns da vida, que fornecem bons ensinamentos. Riqueza, conforto e status podem se tornar blindagens e narcóticos. Quando as famílias sentem-se com direito a tais armadilhas e querem competir na sociedade por um status mais elevado, a empresa familiar – que é a fonte de sua riqueza – está em perigo.

Muitas famílias empresárias bem-sucedidas que conheci e atendi possuíam uma riqueza considerável e desfrutavam dessa riqueza, mas o que as empolgava, o que as tirava da cama pela manhã, era o interesse em criar algo de valor duradouro – uma boa família, uma empresa em expansão e sua arte ou profissão. De fato, muitos membros de uma família bem-sucedida tendem a ser viciados em trabalho e ficam um tanto paranoicos por não trabalhar intensamente. Eles costumam até dizer as filhos que “Podemos perder tudo se não trabalharmos duro”. Não estou defendendo o vício em trabalho, mas sei que famílias empresárias bem-sucedidas adoram trabalhar tanto quanto gostam de realizar. Quando uma família está comprometida a construir algo de valor duradouro, é improvável que priorize riqueza, conforto e status. E seus membros estão cientes do que realmente construiu a riqueza que desfrutavam e fazem escolhas para proteger a galinha.

**3. As famílias tornam-se financeiramente dependentes da empresa.** Portanto, para proteger a empresa familiar contra necessidades financeiras familiares inacessíveis, as famílias

controlam as expectativas financeiras, em relação ao que a empresa pode oferecer. Famílias empresárias têm a vantagem de entender as limitações das empresas familiares em atender as necessidades financeiras da família.

Desenvolva então um plano financeiro, com base nas necessidades estratégicas e de investimento da empresa familiar, e analise-o com os proprietários da família. Em seguida, mostre aos proprietários o que irá acontecer com a empresa se a família continuar crescendo e gastando em estilo de vida como se costuma ver; normalmente, isto serve de alerta para mudar as expectativas financeiras da família. É comum que famílias cujas empresas perduram por gerações aprendam, lá pela terceira geração, a dizer aos membros da geração seguinte que deverão se sustentar de modo quase autônomo e procurar empregos.

**4.** *As famílias colocam todos os ovos em uma única cesta.* Portanto, para gerar parte da renda requerida pela família, famílias inteligentes diversificam seus investimentos. A diversificação deve ser realizada principalmente a partir de oportunidades bem pesquisadas de investimento, mas oferecer alguma renda familiar e gerar ativos para uma herança futura são motivos realistas para a diversificação.

A diversificação inteligente exige tempo e assessoria externa, pois a família conhece bem apenas sua própria empresa familiar. Há também questões estratégicas importantes a resolver: como diversificar na empresa familiar, na empresa holding da família, em nível individual, etc. O maior obstáculo à diversificação fora da empresa familiar costuma vir dos líderes de empresas familiares, que podem encarar sugestões de diversificação como provas de deslealdade ou heresia. Famílias empresárias bem-sucedidas enxergam o quadro de longo prazo e sabem lidar com essas resistências.

**5.** Apesar das forças positivas de uma tradição familiar bem-sucedida e das pressões sociais que incentivam a unidade familiar, *as famílias tendem a se fragmentar e a se tornar menos unidas ao longo do tempo*, dificultando assim a abordagem correta de todas as questões acima. Portanto, famílias empresárias bem-sucedidas constroem um *sistema de governança que consolida a unidade familiar, garantindo ao mesmo tempo que decisões difíceis possam ser tomadas em tempo hábil.*

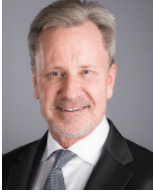
Todas as forças mencionadas, que corroem a sobrevivência de longo prazo de uma empresa familiar, serão superadas se a família permanecer relativamente unida, comprometida com sua empresa e capaz de discutir abertamente essas questões. Uma boa governança

pode ser de grande ajuda para se obter essas condições – por meio de um bom conselho para a empresa, um acordo claro e justo entre proprietários e políticas familiares rigorosas, além de um grupo para discutir questões importantes enfrentadas pela família. Uma boa liderança na empresa, no grupo acionário e na família é sempre essencial, mas uma boa governança ajuda a selecionar e apoiar bons líderes. É por aí que se deve começar.

As leis naturais aqui descritas não são inevitáveis, mas é preciso geri-las em prol da sobrevivência e prosperidade. Famílias e empresas familiares que preservam seu sucesso ao longo de gerações têm sorte, em certa medida, mas reconhecem também o poder dessas forças naturais; e gerenciam então suas empresas, grupos de propriedade e – especialmente – a própria família, de modo a limitar o impacto de tendências negativas e desenvolver os pontos fortes de suas famílias. Há famílias empresárias que seguem o caminho menos comum e mais difícil, como descrevo aqui. Elas ainda estarão presentes na próxima geração. E sua família?

## SOBRE O AUTOR

---



### **PROFESSOR JOHN A. DAVIS**

Fundador e Presidente, Cambridge Family Enterprise Group

Professor Sênior, Family Enterprise Programs, MIT Sloan School of Management

John A. Davis é globalmente reconhecido como pioneiro e autoridade em empresas familiares, em riqueza familiar e em family office. Ele é pesquisador, instrutor, autor e arquiteto das estruturas conceituais de maior impacto nesses campos, assim como consultor de importantes famílias ao redor do mundo. Ele lidera ainda os programas de empresas familiares na faculdade Sloan do MIT. Para se informar sobre seus textos e palestras, acesse o site [johndavis.com](http://johndavis.com); ou siga-o pelo twitter, em [@ProfJohnDavis](https://twitter.com/ProfJohnDavis).

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