

SUCESSÃO DO CEO EM EMPRESAS FAMILIARES

Dra. Pascale Michaud – Cambridge Family Enterprise Group com contribuições de Courtney Collette – Cambridge Institute for Family Enterprise

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

ESCOLHER O PRÓXIMO CEO DE UMA EMPRESA (OU GRUPO) é uma das decisões mais importantes na vida de uma organização. Em uma empresa familiar, esse processo de escolha é ainda mais importante.

O sucesso e a sustentabilidade do principal ativo e fonte de renda da família, estão em grande parte nas mãos do indivíduo selecionado para ser o CEO da empresa familiar.

Para um observador inexperiente, escolher o próximo CEO de uma empresa familiar pode parecer simples e claro: a primeira opção é escolher um talentoso filho ou filha do atual CEO, interessado no trabalho da empresa. A próxima opção é escolher um parente talentoso, ou alguém que trabalhe na empresa ou fora dela. Mas a escolha não é tão simples, e nenhuma empresa familiar pode se dar ao luxo de um erro nesta fase, em um ambiente de negócios competitivo e de rápida mudança como o de hoje.

Um CEO com baixo desempenho ou que não está em sintonia com a visão e valores dos proprietários, pode fazer uma empresa e uma família retrocederem, e algumas empresas podem nunca mais recuperar ou reconquistar o equilíbrio, o foco e a unidade.

Há muita coisa em jogo ao mudar a liderança executiva. Todo o negócio familiar hoje deve atentar-se especialmente à seleção do próximo CEO e ao processo de sucessão. Isso começa com o reconhecimento de que a sucessão é um processo dinâmico e não uma decisão pré-determinada.

Muitas vezes, os líderes empresariais veem a transição do CEO como pouco mais do que passar um bastão. Na realidade, a continuidade dos negócios da família é um verdadeiro esforço em equipe, com um plano de jogo que é elaborado e implementado ao longo do tempo. Envolve ambas as gerações de proprietários e líderes empresariais, trabalhando em conjunto para manter a dinâmica da empresa, e adaptando seu plano de sucessão conforme necessário - mesmo que perto da linha de chegada.

Durante mais de três décadas de assessoria e estudo de transições de CEOs em empresas familiares, nós criamos, executamos e testemunhamos uma variedade de planos de sucessão e transições, incluindo alguns desvios. A dinâmica, os objetivos e o cronograma do sistema empresarial familiar

são únicos. Ainda assim, um processo bem moldado e executado com disciplina – e sem pressa, ininterrupto, fundamentado, justo e transparente – é a maneira mais segura de transição. Vale a pena o investimento em tempo e planejamento cuidadoso para assegurar que o indivíduo apropriado seja escolhido para levar a empresa a novos patamares. É importante que os proprietários, o Conselho de Administração e a família estejam unidos atrás do novo líder e de seu mandato.

CONTEXTO

Na melhor das situações, o planejamento da sucessão ocorre muito antes da transição do líder.

Um prazo generoso de alguns anos permite o planejamento, discussão, desenvolvimento e teste de candidatos sucessores, e permite um valioso período de tempo para a parceria e tutoria entre o líder que está saindo e o que está entrando, abordando questões de entrosamento e equilíbrio na equipe de liderança executiva.

Mas é claro que, às vezes, uma transição de liderança pode ocorrer sob condições desfavoráveis. Ela pode ser desencadeada de repente, como consequência da morte prematura ou incapacidade do líder atual, ou inesperadamente, com a destituição de um CEO de baixo desempenho.

Este artigo aborda a sucessão sob circunstâncias favoráveis, a fim de fornecer um valor de referência.

O processo de sucessão descrito aqui é típico para uma primeira geração – negócios em fase de fundador – em transição para a segunda geração, embora suas lições sejam aplicáveis às futuras gerações em circunstâncias semelhantes. Assumimos as seguintes premissas:

- A empresa é propriedade privada e de controle familiar.
- É de médio porte (normalmente com um faturamento de menos de USD \$ 500 milhões por ano).
- Tem níveis moderados de complexidade em termos de número de unidades de negócios, funcionários, instalações e geografias.
- Não prevê mudanças abruptas de caminho em direção estratégica, liderança, propriedade ou governança nos próximos cinco anos.

Além disso, as orientações deste artigo presumem que:

- CEO atual é competente e tem boa saúde, permitindo tempo suficiente para o processo de busca, seleção e integração de um novo CEO.
- A geração sênior tem controle proprietário.
- As relações familiares são sobretudo saudáveis, com níveis normais e gerenciáveis de rivalidade ou conflito.
- A família prefere um sucessor da família, em vez de um CEO de fora.

PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO: O CAMINHO ERRADO

Normalmente, em uma situação como a que definimos, as conversas de sucessão começam com o atual CEO fazendo uma dessas duas perguntas:

- 1- “Qual dos meus filhos está qualificado para ocupar o meu lugar?” ou
- 2 - “Como dividir o papel de CEO para que, dois dos meus filhos, possam co-liderar?”

Começar assim é um erro, por várias razões.

Em primeiro lugar, pressupõe -se que a empresa deve ser perpetuada em vez de vendida. Cada CEO que está deixando o cargo deve se debruçar sobre esta questão antes de sair do cargo.

De maneira geral, o CEO e o Conselho de Administração devem avaliar o ciclo de vida do setor, os pontos fortes e as oportunidades de crescimento da empresa, seu valor de mercado e as principais competências e objetivos da família, a fim de avaliar se o negócio ainda é adequado para a família. Ou seja, a família controladora ainda é o melhor “dono” do negócio?

Em segundo lugar, pressupõe que a próxima geração está interessada em liderar, é capaz de liderar ou está entusiasmada com o papel de liderança compartilhada. Às vezes, nada disso é verdade, nem tampouco foi discutido com membros da próxima geração.

Em terceiro lugar, não envolver a próxima geração na conversa ou visão do futuro para a liderança empresarial e a propriedade do negócio, pode levar à frustrações e relações tensas.

Finalmente, ambas as questões tendem a implicar que o próximo CEO deve ter opiniões semelhantes e um estilo de liderança similar, ou mesmo ser um clone do atual CEO. Esses líderes rapidamente se aproximam de um candidato escolhido para substituí-los, e a empresa deve se ajustar para se adequar ao candidato, e não o inverso.

Na realidade, a maioria dos sucessores de CEO precisam ter um perfil diferente do líder atual: o ambiente competitivo está evoluindo rapidamente, a empresa atingiu, ou está se aproximando de uma fase diferente de crescimento e suas exigências comerciais estão mudando.

Em vez de começar desta forma, a abordagem detalhada neste artigo sugere um conjunto dinâmico de etapas. Se você não está em uma posição para planejar a sucessão com uma abordagem estratégica, delegue-a a um membro externo do conselho. Se você não tem um Conselho de Administração ou um Conselho Consultivo, nomeie um conselheiro externo, imparcial e de confiança para o papel de defender e acompanhar o processo de sucessão.

PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO: UM MODO MELHOR

Em primeiro lugar, no quadro geral, a família deve esclarecer o que está tentando passar ou preservar com a próxima geração.

Isto geralmente inclui o principal empreendimento ou negócio da família, mas é comum haver mais em jogo – tais como outros empreendimentos, alguns possíveis investimentos imobiliários, coleções de arte, atividades filantrópicas e outras iniciativas que envolvem o nome e a reputação da família. A totalidade dos interesses financeiros de uma família e suas atividades significativas é conhecida como “Empreendimento Familiar”.



John A. Davis, 2013.

Quando visto como um todo, é fácil perceber a necessidade de uma equipe de pessoas em diferentes posições de liderança para tornar a família bem-sucedida por mais uma geração, ou além dela. O CEO da empresa principal é uma posição crítica, já que a empresa representa geralmente a mais importante fonte de renda e rede de relacionamentos da família, mas essa posição de liderança não é a única do sistema. Se a família deseja renovar o empreendedorismo em novas áreas ou criar iniciativas sociais ou ainda uma fundação filantrópica, podem ser necessários outros tipos de líderes. Se o portfólio imobiliário estiver preparado para crescer, poderá surgir uma necessidade diferente de liderança. Novas iniciativas e empreendimentos oferecem novas oportunidades e exigem habilidades diferentes.

Quando os membros da família veem juntos o empreendimento familiar como um todo e imaginam onde está hoje e onde querem que esteja no futuro, os membros da geração seguinte costumam responder com alívio ao processo de visualização: eles são capazes de desempenhar um papel ativo em pensar e projetar o futuro da empresa familiar. Eles veem uma série de opções para poder contribuir em papéis ativos, mesmo que isso signifique que alguns deles não venham a participar da empresa principal ou não venham a ser líderes.

Quando esse quadro geral se tornar mais claro, o futuro papel do CEO da empresa principal também se tornará mais claro para muitos membros da família e para os proprietários. O líder da geração sênior poderá então iniciar um processo estratégico para antecipar as necessidades futuras da empresa e os conjuntos de habilidades exigidos do próximo CEO, de forma a responder melhor as demandas futuras.

QUANDO INICIAR O PROCESSO DE SUCESSÃO DO CEO E QUANTO TEMPO DEVE TOMAR

O processo de sucessão nas empresas começa mais cedo do que se poderia pensar. Pela perspectiva da família, o interesse dos membros da nova geração em se integrar ou não à empresa forma-se quando são ainda bem jovens e ouvem as conversas dos pais ou sentem o impacto da empresa na vida familiar. A empresa familiar é uma fonte de tensão ou alegria? A empresa familiar é uma expressão do impulso criativo da família e de seu senso de propósito ou é uma atividade obrigatória? A empresa melhora as relações familiares ou cria desavenças?

Dessa forma, os membros da geração sênior devem atentar para como apresentam a empresa aos membros mais jovens da família e exibir um mundo no qual há espaço para que diferentes gerações trabalhem juntas.

Ao mesmo tempo, é importante inculcar, nas mentes da geração seguinte, o senso de profissionalismo necessário para o sucesso da empresa.

Os jovens devem reconhecer que a empresa precisa ter o melhor líder possível para manter seu crescimento saudável. Comece bem cedo, envolvendo a geração mais jovem nos desafios e benefícios positivos da empresa, incluindo a constante necessidade de excelência em pessoas, produtos, relacionamentos com clientes e assim por diante. Quanto ao processo de sucessão ativa para a substituição do CEO, deve-se começar ao menos de três a cinco anos antes que o CEO atual deixe o cargo. O tempo exato requerido irá depender de muitos fatores, tais como:

- Quão preparada está a geração seguinte para ocupar cargos de liderança
- A necessidade de considerar candidatos não pertencentes à família, devido a lacunas de idade ou habilidades na próxima geração da família
- Quão preparada está a geração atual para deixar a função de CEO
- A complexidade da empresa

Alguns anos podem ser suficientes em contextos menos complexos. Em sistemas de maior porte e mais complexos, geralmente é necessário um período de pelo menos cinco anos. Mas o princípio importante que vale para todas as empresas familiares, de

qualquer tamanho ou geração, quando se pretende manter posse e liderança dentro da família, é o seguinte: a transição mais eficaz ocorre não quando a geração sênior está pronta para sair, mas quando a geração seguinte está pronta para liderar.

IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em muitas situações de sucessão de liderança nas empresas, o papel ativo de um Conselho de Administração (ou Conselho Consultivo) é fundamental para o sucesso. Isto é comprovado em duas situações comuns, quando: (i) um membro da família é escolhido como CEO e (ii) um CEO não pertencente à família é escolhido após uma era de CEOs pertencentes à família. No primeiro caso, é uma situação delicada para o CEO da família se reportar aos proprietários dessa mesma família; isto não só dificulta a responsabilização, mas também faz com que substituir o CEO seja um assunto familiar sensível.

No segundo caso, a adaptação a um CEO não pertencente à família (especialmente se escolhido fora da organização), envolve riscos de desalinhamento quanto aos objetivos, compreensão das necessidades críticas da família e cargos de liderança a serem ocupados pelos proprietários da família, pelo conselho e pelo próprio CEO.

Acreditamos que um conselho bem estruturado de administração (deliberativo ou Consultivo) é capaz de elevar consideravelmente a probabilidade de sucesso em uma transição de liderança do CEO.

Envolver o conselho na definição do perfil desejado e nas etapas subsequentes de seleção do candidato a CEO tornará o processo mais claro e objetivo. Além disso, assim que o candidato a CEO for selecionado, o conselho ajudará a inseri-lo no contexto da empresa e acrescentará credibilidade à avaliação do seu desempenho, ajudando-o a definir metas e objetivos ambiciosos, além de lhe fornecer apoio e feedback, de forma objetiva e construtiva.

Por fim, se for constatado que o CEO não está desempenhando bem e/ou não está alinhado à cultura da empresa, o conselho terá a responsabilidade de recomendar mudanças apropriadas. Um benefício significativo desse processo é que ele também exige que os proprietários confirmem como eles e o Conselho de Administração farão parceria com o CEO e quais serão os limites dos papéis e responsabilidades de cada um.

A SUCESSÃO É UM PROCESSO DINÂMICO

Quando bem realizada, a sucessão é um processo dinâmico e não uma decisão predeterminada. No melhor dos casos, se o sucessor for um membro da família, haverá parceria entre a geração sênior e as gerações seguintes por vários anos, às vezes por uma década ou mais. É comum que o CEO que deixa o cargo passe a ser Presidente do Conselho, enquanto alguém da próxima geração assume o comando como CEO.

Nessas duas funções, as duas gerações podem geralmente formar parcerias por muitos anos.

Em raras situações, a geração sênior é de opinião que a geração seguinte deve liderar sem uma supervisão da geração sênior, optando por uma transferência de liderança abrupta. Isso é cada vez mais incomum, particularmente no cenário do proprietário fundador ou controlador. Exceto em circunstâncias extraordinárias, aconselhamos que essa opção não seja adotada.

Há um grande potencial de vantagens quando as duas gerações alavancam mutuamente suas habilidades e visões de mundo, a fim de tomar melhores decisões estratégicas para a empresa, desde que as funções de cada um e a alocação da tomada de decisões sejam claras.

1º ESTÁGIO: PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO

O processo de sucessão da liderança executiva concentra-se nas necessidades de longo prazo da empresa. Em outras palavras, as transições de sucessão são feitas levando-se em conta para onde a empresa vai no futuro.

DESENVOLVA A VISÃO DA FAMÍLIA PARA O NEGÓCIO

Comece desenvolvendo uma visão para o futuro de sua empresa, até mesmo visualizando alguns cenários bastante diferentes de possibilidades para ela. Compreenda onde sua empresa está agora, quão importantes alguns ventos contrários podem se tornar no futuro e também quais tipos de novas oportunidades de crescimento saudável podem surgir para seu empreendimento principal e para alguns empreendimentos adjacentes ou não relacionados.

Mudanças em sua empresa, em seu setor e no ambiente empresarial, são inevitáveis; analise-as cuidadosamente e visualize alguns ritmos e configurações de mudança para o futuro. Isto permitirá que você considere diferentes opções para futuras necessidades corporativas, incluindo o talento necessário na futura equipe de liderança.

Pergunte-se:

- Qual o potencial para sua empresa continuar a crescer e ser comercialmente relevante?
- Onde está seu setor no momento e para onde está se movendo?
- Quais pessoas ou ocorrências podem prejudicar seu setor e seu modelo de negócios?
- Como sua empresa deve evoluir para se manter competitiva?
- Como alavancar competências e habilidades únicas que a empresa acumulou com o tempo, para criar novas oportunidades de negócios?
- Como as preferências e o comportamento de seus clientes estão mudando?
- Como as megatendências globais (tais como globalização, tecnologia e dados demográficos) afetam seu setor, sua região e sua empresa?
- Sua empresa está à frente dessas mudanças ou está atrasada em relação a elas?
- Há espaço suficiente para a empresa crescer? É preciso expandir para diferentes linhas de negócios? Ou é melhor vender a empresa atual?
- Quais são as necessidades financeiras dos proprietários atendidas pela empresa? A receita e o lucro gerados pela empresa atendem essas expectativas?
- O que sua empresa necessita para cumprir a visão e a missão de longo prazo da família?

DESENVOLVA O PERFIL IDEAL PARA O PRÓXIMO CEO

Após definir a visão da família para o negócio, aprimore o planejamento com perguntas pertinentes, relacionadas à sucessão do CEO:

- Considerando para onde vão o setor e a empresa, quais serão as necessidades de liderança da empresa no futuro próximo (2 a 4 anos)?
- E numa perspectiva de longo prazo (5 anos ou mais)?
- O que se deve esperar do próximo CEO?
- Quais são os objetivos para o próximo CEO (como pessoa e para a empresa)?
- Que tipo de orientação deve-se dar ao próximo CEO? Diminuir os custos? Crescer através de algumas aquisições? Eliminar algumas atividades?

Enquanto se faz tais perguntas, comece a criar um perfil para o líder desejado, tendo por base as necessidades da empresa – independentemente de qualquer candidato individual.

CRIE UMA VISÃO PARA O PAPEL DA FAMÍLIA NA EMPRESA

Em seguida, crie sua visão para o possível papel contínuo da família na futura empresa.

Esse é um momento excepcional para os membros da família, pois permite falar sobre seu futuro em conjunto. A família é proprietária de um bem comum – a empresa – ou ainda será proprietária, assim que alguma propriedade seja adquirida ou compartilhada com os membros da próxima geração. E mesmo que alguns membros da família não sejam proprietários, poderão ter alguma renda ao trabalhar nela como funcionários ou então alavancar a reputação ou as redes de contatos criadas pela empresa, para ajudar em sua carreira profissional fora da empresa.

Como a família deseja cuidar desse patrimônio coletivamente? Como quer cultivá-lo? A família considera a venda como uma opção?

Inicie as conversações importantes sobre o melhor uso da empresa pela família.

- Em quais funções cada membro da família poderá agregar mais valor?
- Quais as capacidades coletivas da família?
- Onde a presença da família é essencial e onde pode-se delegar funções a pessoas não pertencentes à família?
- Onde haverá necessidade crítica de talentos externos à família?

CONSIDERE OS CANDIDATOS EM POTENCIAL

Observando agora o perfil ideal do CEO e as capacidades e objetivos da família, considere se qualquer membro da próxima geração de sua família possui ou está desenvolvendo habilidades e interesses suficientes para se adequar a esse perfil a curto prazo ou pouco mais. Em caso afirmativo, inicie um processo de comunicação com o Conselho de Administração, o Conselho Consultivo ou alguns assessores próximos, bem como a família e um ou mais candidatos. Se houver um ou alguns candidatos dentro da família, será crucial o processo de esclarecer as expectativas entre eles.

Se nenhum candidato emergir, a melhor decisão para perpetuar a empresa talvez seja delegar a liderança executiva a uma pessoa externa à família, ao menos por um certo número de anos, e que a família lidere estrategicamente a partir do Conselho de Administração e de suas funções como proprietários, em parceria com o novo CEO. Nesse caso, adota-se um processo diferente para obter candidatos a CEO externos à família, seja da própria empresa ou não. Tal processo não é abordado neste artigo.

PLANEJE A PRÓXIMA ETAPA PARA A GERAÇÃO SÊNIOR

O CEO que está deixando o cargo deve dispor de algum tempo para planejar cenários de sua vida futura. Qual é o maior proveito para a empresa quanto ao ex-CEO? Se ele ocupar a função de Presidente do conselho, qual será seu novo mandato? Como que a próxima geração pode aproveitar a experiência do ex-CEO? Quais serão seus objetivos pessoais fora da empresa? Como irá definir suas próximas funções e ocupações, para levar uma vida satisfatória e continuar sendo útil para a família? De que tipos de recursos, incluindo renda, precisará para ter uma vida confortável?

DEFINA UM ROTEIRO PARA O PROCESSO DE SUCESSÃO

Como etapa final desse estágio de planejamento, defina um roteiro para o processo de sucessão, cobrindo os próximos três a dez anos, de acordo com o contexto. O projeto desse roteiro requer uma liderança ativa da geração sênior.

Determine quem irá liderar o processo, trazendo alguma neutralidade a ele.

- Quem ajudará a articular as diferentes opções viáveis?
- Quem facilitará as discussões?
- Quem irá monitorar o andamento, prever alguns dos problemas e sugerir maneiras de eliminá-los?
- Que nível de envolvimento do atual CEO, do Conselho de Administração, proprietários, principais executivos, família e consultores externos é necessário?
- Quem irá fornecer um feedback construtivo periodicamente a todos os envolvidos?

Decida quais serão os principais marcos e estabeleça um cronograma. É provável que tal cronograma exija uma revisão de tempos em tempos, mas ter uma linha do tempo ajudará a esclarecer fases e etapas para o líder atual e os candidatos a CEO.

Estabeleça critérios para o devido preparo do sucessor ao cargo de CEO, pois isto será seu barômetro ao longo de todo o processo de sucessão. Você estará então pronto para avaliar as necessidades de desenvolvimento de um sucessor e para iniciar sua preparação, a fim de garantir o sucesso.

Determine como e quando irá se comunicar com as várias partes interessadas, para que sejam informadas, incluídas ou consultadas.

2º ESTÁGIO: IMPLEMENTAÇÃO, ADAPTAÇÃO E TESTE

Este segundo estágio destina-se a preparar o sucessor da próxima geração para o cargo de CEO. É o ciclo de desenvolvimento, teste e avaliação do candidato. Em geral, esse processo leva de dois e quatro anos (embora possa ser mais longo), dependendo de quão experiente e preparado está o sucessor para o cargo e se ele ou ela já está trabalhando na empresa familiar.

Caso haja mais de um candidato a sucessor na geração seguinte, certifique-se de que o processo de desenvolvimento e avaliação de candidatos seja perfeitamente transparente. Procure cercá-los com mentores e instrutores adequados, de modo a ajudá-los em suas experiências positivas do processo. Certifique-se ainda de que haja um 'plano B' para aqueles que mostrem não ter perfil para o cargo: ofereça a eles orientação de carreira, outras funções de liderança na empresa, ou ainda outras formas de apoio, para que encontrem seu próprio caminho para uma vida bem-sucedida.

FAÇA UMA AVALIAÇÃO DO CANDIDATO

Comece fazendo uma avaliação completa do candidato a sucessor:

- Competências (com a ajuda de facilitadores experientes e ferramentas de avaliação, que possam permitir uma análise fundamentada)
- Capacidade de liderança e gestão
- Experiência (incluindo uma compreensão de como o candidato desenvolveu competências tangíveis) e passou por experiências de valor
- Conhecimento do setor e da empresa
- Compreensão dos valores e da visão dos proprietários com relação à empresa
- Capacidade de formar parceria com o CEO atual, equipe de gestão, Conselho de Administração, proprietários e com a família
- Perspectiva pessoal do candidato sobre visão e estratégia de longo prazo para a empresa
- Caráter, personalidade e valores pessoais
- Capacidade de atuar como embaixador da família no âmbito da empresa e como representante da empresa e da família externamente
- Quaisquer outros aspectos importantes para a família e a empresa.

Não é raro efetuar uma avaliação psicológica dos candidatos a sucessor nesta etapa, a fim de obter maior insight e compreender seu comportamento em situações de stress e fadiga, por exemplo.

Procure identificar lacunas entre conhecimento, habilidades e experiência dos candidatos a sucessor e o que necessitam para serem bem-sucedidos. Como referência, utilize o perfil de liderança e a lista de critérios de preparo já criados no 1º estágio.

CRIE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

Crie um programa de desenvolvimento para os candidatos, a fim de preencher as lacunas de habilidades e experiência. Se os candidatos a sucessor ainda não estiverem trabalhando na empresa familiar, convide-os a conhecer a empresa, interagir com a equipe de gestão, assimilar a cultura da empresa, passar algum tempo com os proprietários e serem supervisionados pelo conselho ou por assessores externos.

Cada plano de sucessão parece diferente nessa área, mas alguns exemplos de componentes e atribuições para um programa de desenvolvimento são:

- Compreensão dos diferentes papéis desempenhados por um proprietário atuante – proprietário, líder, membro do conselho, membro da família – e qual papel adotar na chegada à empresa e em várias situações. Os membros da geração seguinte que vierem mesmo com o mais sutil comportamento de pleno direito serão rapidamente excluídos pelos demais, não necessariamente de forma visível, mas isto será evidente em sua interação cotidiana com os funcionários. Um candidato a CEO não pode se dar ao luxo de perder credibilidade dessa forma.
- Treinamento rotativo pelas diferentes unidades de negócios da empresa, diferentes regiões geográficas e diferentes cargos, a fim de obter uma profunda compreensão sobre operações, tecnologia, clientes, necessidades e cultura da empresa.
- Responsabilidade ou alguma forma de papel ativo em um projeto árduo ou uma área em declínio da empresa, com o objetivo de reabilitar, modificar, vender ou encerrar tal projeto ou área.
- Responsabilidade em projetos específicos, de pequeno e grande porte, com resultados tangíveis, a fim de avaliar liderança e medir desempenho.
- Responsabilidade de começar algo novo, tal como abrir um novo escritório, entrar em outro mercado ou lançar um novo produto.
- Responsabilidade de liderar uma equipe, fornecer feedback e manter conversas difíceis.
- Instrução presencial formal, de modo a adquirir as habilidades necessárias (liderança, mudança organizacional, finanças corporativas, negociação e assim por diante).
- Ter o CFO ou assessores externos como mentores, de modo a adquirir uma profunda compreensão de como ler e interpretar os relatórios financeiros, a estrutura legal e a estratégia de otimização de impostos da empresa.
- Instrução em nível executivo para adquirir, ou aperfeiçoar importantes habilidades interpessoais.
- No momento adequado, oportunidades de ‘relações públicas’ para falar com a equipe de gestão e com funcionários, clientes, fornecedores, financiadores e mídia.
- Apresentações periódicas ao Conselho de Administração, para que este possa avaliar a evolução dos candidatos.
- Interações periódicas com a família e os proprietários, para que a família como um todo comece a reconhecê-lo como futuro líder da empresa.

OFEREÇA FEEDBACK PERIÓDICO AOS CANDIDATOS

Para cada atribuição, trace objetivos e ofereça um feedback construtivo e transparente aos candidatos a sucessor, de modo que entendam ser esse um estágio de monitoramento de desempenho e que serão avaliados. Seja claro sobre os critérios de avaliação e como o sucesso será definido; mantenha ainda pontos de controle ao longo do processo. Sugira fontes de apoio e coaching, quando necessário.

O feedback não deve ser dado pelo CEO atual, mas por fontes objetivas externas ao processo – tais como o conselho, um gerente não pertencente à família, um facilitador, um instrutor ou alguém que seja uma combinação de tudo isso. Isto envolve conversas respeitadas e periódicas, mas sempre com a mensagem geral de que a família irá priorizar um crescimento saudável da empresa nesse processo e que o sucessor será indicado com base no mérito.

UM CARGO TEMPORÁRIO EM POTENCIAL

À medida que os candidatos evoluírem, cada um deles poderá assumir o cargo de Chief Operating Officer, atuando em estreita colaboração com o CEO por algum tempo, como etapa final antes da transição para o cargo de CEO. Em muitas empresas, o COO gerencia diretamente as operações internas, enquanto o CEO lidera o desenvolvimento de estratégias, o atingimento de objetivos estratégicos e as relações externas e institucionais, além de atuar como vínculo principal com o conselho e frequentemente com os demais proprietários e com a família. Independentemente de como os papéis são definidos, ter um relacionamento de trabalho de apoio mútuo entre CEO e COO é tão essencial quanto ter relações claras de comunicação na empresa, para que essa estrutura de dupla liderança funcione adequadamente.

INDIQUE O FUTURO CEO

Os membros do conselho ou os consultores irão, por fim, deliberar com o atual CEO e, se considerarem o sucessor preparado, irão recomendar a indicação formal de tal sucessor como próximo CEO. Na ausência de um conselho, os proprietários farão a indicação. Esse, porém, é o momento oportuno para que a geração sênior considere a criação de um Conselho de Administração competente, que oferece muitos benefícios.

Esse é também o momento de abordar o mandato do CEO (pelos membros do conselho ou proprietários), o sistema de medição de desempenho, os pacotes de compensação e incentivos e todas as outras áreas que requerem maior clareza. Uma vez encerrado o processo, proprietários, família e funcionários são notificados em primeiro lugar, em seguida, faz-se um anúncio público.

SUPORTE PARA O CEO QUE DEIXA O CARGO

É normal que o CEO atual gaste algum tempo revendo o passado e aceitando sua nova identidade como ex-CEO. Este processo de reflexão é uma parte saudável e necessária do processo e não algo a se evitar. Caso a empresa tenha um conselho e o CEO planeje se integrar a ele, deve dedicar algum tempo – bem antes que o novo CEO assuma seu posto – para moldar o papel de Presidente para si mesmo ou para outros cargos-chave. Esclareça seu mandato com o auxílio de membros do conselho ou dos consultores e aceite sua nova identidade. Lembre-se que ainda tem um papel importante como mentor do futuro CEO, como proprietário sênior, como membro da família e como “unificador familiar”, à medida que assimila essa nova fase de sua vida.

3º ESTÁGIO: TRANSIÇÃO E CONDIÇÃO ESTÁVEL

Assim que o novo CEO assumir seu posto e o antigo CEO se tornar Presidente do conselho ou resolver se dedicar a outras atividades, ainda haverá tempo para uma sólida parceria entre ambos. Recomendamos o período de ao menos um ano para que o antigo e o novo CEOs trabalhem em estreita colaboração – seja em tarefas específicas, questões empresariais ou iniciativas definidas em conjunto. Isto irá garantir que todas as partes envolvidas fiquem integradas, trabalhando alinhadas e em parceria. Além disso, irá fortalecer o relacionamento com a família, principais clientes, fornecedores e partes interessadas. É reconfortante para as partes interessadas saber que a transição será suave e que haverá uma sobreposição de comando substancial.

A função do presidente do conselho deve ser claramente definida. Ela não deve ser usada como disfarce para permanecer no cargo de CEO. Isto iria debilitar o novo CEO, causando danos colaterais, e a empresa não deveria gastar seus recursos tentando gerenciar tais danos.

É claro que, em certos casos, o antigo CEO poderá optar por se aposentar e deixar a empresa definitivamente, sem participar do conselho. Com uma parceria bem planejada, essa poderá ser uma sucessão sem incidentes. Nesse caso, dispor de um conselho de pulso será ainda mais crítico em termos de supervisão do novo CEO e de parceria com tal CEO.

PERIGOS MAIS COMUNS E COMO EVITÁ-LOS

Efetuar uma transição suave e bem-sucedida do CEO é um processo árduo, que requer energia, disciplina e foco. Muitos obstáculos irão surgir ao longo do processo, assim como muitas emoções – que deverão ser adequadamente tratadas. As famílias que preservarem respeito e união durante todo o processo serão fortalecidas para conduzi-lo. Dessa forma, comunicação e apreço entre os membros da família são essenciais.

Eis aqui os dez perigos típicos a evitar:

1. Estender o processo de planejamento sem qualquer ação; gastar tempo demais com o planejamento; fazer análises em demasia; não ser decisivo o suficiente durante o processo.
2. Não estar disposto a modificar a empresa ou o perfil do líder, em relação às condições do atual CEO.
3. Resistência da geração sênior ao processo de sucessão, mudando de ideia e ponto de vista sobre várias coisas ou deixando de liderar ativamente tal processo.
4. “Mover as traves do gol”, ou seja, dizer ao sucessor o que é necessário para atingir as metas e, quando tais metas são atingidas, introduzir um novo conjunto de metas. Essa é uma forma garantida de desmotivar o sucessor e criar confusão na empresa.
5. Não fornecer metas claras ou um feedback honesto.
6. Permitir que assuntos políticos (da família ou da empresa) contaminem o processo.
7. Resistência da geração sênior em anunciar o novo líder.
8. Mesmo passando à Presidência do conselho, a geração sênior continuar atuando como CEO, debilitando o novo CEO.
9. Tendência do novo CEO de não incluir os proprietários em importantes discussões e decisões, além de não manter a família informada.
10. Deixar de mostrar apreço, de modo público e evidente, ao CEO que está deixando o cargo.

A melhor forma de evitar esses perigos consiste em planejamento, comunicação e uma abordagem baseada em princípios. Não espere para começar. Mapeie todo o processo, torne-o transparente e adote-o seriamente.

Parceria entre as duas gerações também é vital, pois assegura que o processo de planejamento e implementação seja um trabalho de equipe, com um objetivo comum e divisão de responsabilidades pelo resultado, e que seja realizado com respeito e empatia. Nunca deixe de comemorar o atingimento de marcos do processo, à medida que este avançar. O processo de sucessão requer tempo. Procure não perder energia e clareza de onde está ao longo do processo.

O planejamento da sucessão será um dos processos mais importantes que sua empresa familiar irá conduzir. Dê a ele o tempo e a atenção que merece, pois poderá resultar em vitórias em cada aspecto do sistema de empresa familiar – ou seja, um empreendimento próspero, proprietários (ou acionistas) alinhados e um relacionamento familiar fortalecido.



Dra. Pascale Michaud
Sócia e Consultora Sênior –
Cambridge Advisors to Family Enterprise
Fellow – Cambridge Institute for
Family Enterprise

A Dra. Pascale Michaud é consultora de empresas familiares, sobre estratégias e modelos de governança que permitem uma continuidade bem-sucedida. Ela oferece assessoria a empresas familiares multigeracionais, envolvendo expansão corporativa, estratégia e governança empresariais, gestão de inovações, preparação para tecnologias digitais, transições de liderança, desenvolvimento de novas gerações, governança familiar e filantropia familiar e corporativa.



Courtney Collette
Sócia e Consultora Sênior –
Cambridge Advisor to Family Enterprise
COO – Cambridge Institute for Family Enterprise

Courtney Collette é consultora de empresas familiares, sobre planejamento e implementação de governança familiar, fortalecimento da unidade e do relacionamento familiares, educação e treinamento de membros de famílias para futuros cargos, desenvolvimento das próximas gerações e planejamento de sucessão. É coautora do livro “Next Generation Success – a 10-year study of next generation development in global family enterprises”. Lidera as atividades do Cambridge Institute em educação, conferências, pesquisa e publicações, além de criar currículos e programas educacionais para empresas familiares.



Dr. John A. Davis
Fundador e Presidente –
Cambridge Family Enterprise Group

Há quase quarenta anos, John A. Davis tem sido pioneiro e mentor da área de empresas familiares como acadêmico, consultor, autor e conferencista. É uma autoridade global em empresas familiares, saúde familiar, liderança e sucessão. Ele tem assessorado empresas familiares e family offices em mais de 65 países, além de liderar o programa “Families in Business” da Harvard Business School desde que assumiu seu posto na universidade, em 1996. O conhecido “Three-Circle Model of the Family Business System”, que desenvolveu com o Professor Renato Tagiuri nos anos 70, continua a ser a estrutura mais amplamente utilizada na área. É autor de várias publicações de importância, incluindo o livro de referência “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”.

[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.

Serviços De Consultoria Programas Educacionais

Main Street, 13th Floor
Cambridge, MA, USA 02142

Escritório No Brasil
Rua Quintana, 887, 12º andar
São Paulo, SP, Brasil