

Como gerenciar

Lidar de forma adequada com os momentos de mudança e incerteza pode aumentar significativamente as possibilidades de sucesso e continuidade da empresa familiar

Por *Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michele Desjardins e Barbara Dunn*



Sinopse

■ A partir do chamado modelo de desenvolvimento, que estuda a evolução das empresas familiares ao longo do tempo (veja também entrevista na página 96), os autores se concentram em um de seus eixos: a estrutura da propriedade. Sua preocupação principal são os períodos de transição, pois nesses momentos se tomam as decisões que darão forma ao futuro do negócio.

■ Além de identificar os diferentes tipos de evolução, o artigo explica em detalhe cada um dos componentes das “transições evolutivas”: 1) acúmulo de pressões pró-desenvolvimento, 2) detonador (um alarme temporal ou um acontecimento), 3) desprendimento, 4) avaliação de alternativas, 5) escolha e 6) compromisso com a nova estrutura.

■ Dois exemplos de empresas reais, cujos nomes não são revelados, ilustram essas diferentes fases do processo de transição.

Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michele Desjardins e Barbara Dunn integram a direção da firma de consultoria Lansberg, Gersick & Associates (LGA), sediada em New Haven, Connecticut, EUA. Gersick escreveu, com John Davis e outros, o livro *De Geração para Geração – Ciclos de Vida das Empresas Familiares* (ed. Negócio). Lansberg foi professor da Yale University e escreveu, entre outros, *ucceeding Generations* (ed. Harvard Business School Press).

as transições



Nos últimos 15 anos, o modelo conceitual básico da empresa familiar tem sido o de três círculos, que considera a empresa como um sistema complexo composto de três subsistemas sobrepostos – negócio, família e estrutura da propriedade. O modelo de três círculos é uma excelente ferramenta para compreender como funciona a dinâmica de qualquer tipo de empresa familiar, a qualquer momento.

Durante nosso trabalho mais recente, descobrimos que é ainda mais útil transformar o modelo de três círculos em um modelo centrado no desenvolvimento (veja quadro na página 108), no qual cada um dos três subsistemas passa por uma seqüência de etapas ao longo do tempo (veja também entrevista com John Davis, na página 96).

Estamos particularmente interessados nos períodos de mudança entre os estágios, ou seja, nos momentos de transição. Afinal, são esses os momentos mais cruciais e desafiadores no desenvolvimento das empresas familiares. As transições são repletas de incertezas, e as pessoas responsáveis por tomar as decisões se sentem ansiosas e vulneráveis. E isso é compreensível, porque é nessas horas que a organização faz as escolhas que modelarão seu futuro.

A transição traz a oportunidade de reavaliar o curso que a empresa está seguindo para fazer mudanças fundamentais. Os períodos das etapas, por sua vez, quando a companhia está comprometida com determinada estrutura de propriedade ou organograma, constituem a principal oportunidade de foco e crescimento.

A mudança (transição) e o crescimento (estabilidade) são essenciais para o sucesso e a continuidade do negócio familiar, embora demandem tipos de trabalho

diferentes. As tarefas dos períodos de transição são exploratórias e estratégicas; as dos períodos de estabilidade, de natureza operacional e tática.

Em outras palavras, durante a transição podemos avaliar todas as alternativas e decidir qual montanha vamos escalar. No período de estabilidade que se segue, todos nossos esforços concentram-se em escalar a montanha escolhida. Compreender essa diferença, e a alternância essencial entre transição e estabilidade, é crucial para a gestão eficaz e duradoura de uma empresa familiar.

Vamos explorar aqui os momentos de transição ao longo do eixo referente à propriedade no modelo de desenvolvimento. Nesse caso, os estágios são: “proprietário controlador”, “sociedade de irmãos” e “consórcio de primos” (veja quadro na página 110).

Identificamos também três tipos de transição entre essas três etapas:

1. Transição recicladora: mudam as pessoas, mas mantém-se a mesma estrutura básica da propriedade:

- De proprietário controlador para proprietário controlador.

- De sociedade de irmãos para sociedade de irmãos.

- De consórcio de primos para consórcio de primos.

2. Involutiva: mudança para estrutura menos complexa:

- De sociedade de irmãos para proprietário controlador.

- De consórcio de primos para sociedade de irmãos.

- De consórcio de primos para proprietário controlador.

3. Evolutiva: mudança para estrutura mais complexa:

- De proprietário controlador para sociedade de irmãos.

- De proprietário controlador para consórcio de primos.
- De sociedade de irmãos para consórcio de primos.

Abordaremos neste artigo as transições evolutivas, ou seja, o amadurecimento das empresas familiares que passam de formas simples de controle do proprietário-gerente para outras mais complexas, criadas em função da entrada das gerações posteriores no negócio – o que se tem mostrado a situação mais comum em todo o mundo.

Seis componentes da transição

Como a propriedade em uma empresa familiar evolui ao longo do tempo? Os períodos de transição entre as etapas da propriedade não ocorrem instantaneamente. Na verdade, muitos sistemas podem existir como híbridos de dois estágios durante um longo tempo.

No entanto, os períodos de transição entre as etapas acontecem em momentos previsíveis e seguem um curso típico. Acreditamos que esse seja o modelo genérico de mudança de sistema para uma ampla faixa de empresas familiares em cada um de seus estágios.

O tempo total de duração de um período de transição pode variar de alguns meses a vários anos, dependendo do tipo de transição e da complexidade do sistema. Acreditamos, porém, que todas as passagens de uma etapa para a outra seguem o mesmo padrão básico e começam com o acúmulo contínuo de pressões para o desenvolvimento. E, ao todo, o processo é formado por seis componentes (*veja quadro na página 111*).

1. Acúmulo de pressões pró-desenvolvimento

Uma metáfora que capta a natureza das forças que impulsionam as transições é a da geleira. A geleira, como a empresa familiar, é um sistema funcional e em crescimento; interage continuamente com seu ambiente e equilibra movimento e estabilidade.

Quando a geleira se move, as forças que entram em ação são poderosas e complexas, embora praticamente invisíveis. Ao longo do tempo e à medida que a pressão se acumula no rio de gelo, a geleira se prepara para a mudança. De repente, quando chega ao estado de “prontidão”, basta um único elemento detonador para iniciar a separação de grandes blocos das bordas que descem para o mar e modificam o aspecto físico da geleira.

Da mesma forma, as pressões para o desenvolvimento que acompanham as famílias e suas empresas estão constantemente em ação, criando a necessidade e a disposição para mudar.

As pessoas envelhecem, a dinâmica familiar evolui e o ambiente econômico se altera continuamente. Como as geleiras, as empresas fa-

miliares procuram resistir à mudança pelo maior tempo possível, protegendo seus hábitos e rotinas. Contudo, cedo ou tarde, a pressão para mudar torna-se irresistível. Nesses momentos, as transformações importantes geralmente acontecem em explosões concentradas, iniciadas por um elemento detonador (uma ação ou um acontecimento).

Uma vez desencadeada a transição, toda a pressão acumulada é ativada e o sistema tem a oportunidade de fazer mudanças que possam promover o melhor aproveitamento de recursos e o alinhamento com suas metas.

Por um período imediatamente após a transição, o novo formato permanece em equilíbrio. As forças são liberadas e todos respiram aliviados. Entretanto, as pressões para o desenvolvimento voltarão, dando início a novo processo rumo à transição seguinte.

2. Detonador

O detonador da transição pode ser um “alarme” temporal – como a proximidade da idade compulsória para aposentadoria – ou um acontecimento – como uma crise de saúde ou decisão individual. É surpreendente como o detonador, em si, pode parecer insignificante. Isso porque a predisposição é tudo.

A energia para a mudança vem das pressões para o desenvolvimento acumuladas no sistema e o detonador é apenas a faísca que dá início à ação. Voltando a nossa metáfora, a geleira pode estar sob tamanha pressão interna que o grito de um turista de um navio que passa é suficiente para iniciar a separação de centenas de toneladas de gelo.

Assim que a transição é “disparada”, começa o verdadeiro trabalho, integrado por três tarefas sequenciais.

3. Desprendimento

Consiste em reconhecer que a era da antiga estrutura está chegando ao fim e que uma nova precisa ser descoberta. Nas transições de propriedade, o desprendimento é geralmente simbolizado por um compromisso público com uma data de aposentadoria ou de transferência de ações ou por um programa de promoção dos candidatos a liderar a geração seguinte.

4. Avaliação de alternativas

Trata-se da análise dos diferentes formatos para a nova estrutura de propriedade e sua viabilidade no que diz respeito aos sonhos, talentos e capacidades dos participantes.

É um processo de teste, aprendizado e revisão. Pode terminar em pouco tempo ou se prolongar por vários anos. Administrar a fase de avaliação é o desafio mais importante que os líderes enfrentam na transição.

É surpreendente como o detonador da transição pode parecer insignificante. A predisposição para a mudança é tudo

5. Escolha

Em algum momento, é preciso escolher uma das alternativas. Embora receba uma grande atenção, essa fase é, na verdade, apenas um passo do processo e somente terá êxito se tiver sido precedida de uma preparação adequada.

As três tarefas seguintes ao “detonador”, descritas acima, em geral ocorrem seqüencialmente, num período de tempo relativamente curto ou longo. No entanto, algumas famílias podem alterar a ordem dos acontecimentos.

Por exemplo: anunciam uma possível mudança, mas demoram na avaliação das alternativas. Nesse caso, as pressões para o desenvolvimento continuam a se acumular e, como a transição já foi disparada, a força da pressão aumenta e o sistema geralmente passa por um estresse significativo.

Outras famílias começam a avaliar um conjunto limitado de alternativas, fazem uma escolha preliminar e depois concluem que o caminho escolhido é problemático. Isso pode fazer com que elas retornem à tarefa de avaliar e procurem ampliar o campo de busca.

Qualquer que seja a seqüência, uma transição bem-sucedida termina com a escolha clara de uma alternativa e o descarte de todas as outras e com o sistema se encaminhando para os passos finais do processo.

6. Compromisso com a nova estrutura

A escolha não marca o fim da transição; precisa ser consolidada pela fase final de compromisso. Nesse momento, a empresa familiar declara formalmente que está pronta para funcionar de maneira diferente.

Isso significa implementar a mudança em sua estrutura e ajudar o ambiente a enfrentar o novo sistema ou até exigir que ele o enfrente. Essas tarefas geral-

mente incluem afastar os líderes anteriores de cargos com influência sobre as operações, empreender modificação nos sistemas de apoio e implementar novas políticas e procedimentos.

Exemplos reais

Os exemplos a seguir foram extraídos de nossa experiência com empresas familiares reais em processo de transição evolutiva.

Caso 1

O pai, proprietário controlador da empresa, antecipou sua aposentadoria, assim como a de um dos principais diretores. Na organização, trabalhavam quatro filhos adultos.

Pressões pró-desenvolvimento – A saída de ambos exigia um completo planejamento financeiro para a empresa. A esposa do presidente já pensava na vida após a aposentadoria, o que incluía uma casa nova e viagens. O filho mais velho sofria de uma doença muscular degenerativa, e a preocupação da família com suas condições de saúde eram crescentes. As brigas entre os outros três irmãos tornavam-se cada vez mais sérias.

Detonador – A “geleira” ruiu quando, de repente, o pai declarou seu desejo de se afastar completamente da firma em 15 meses.

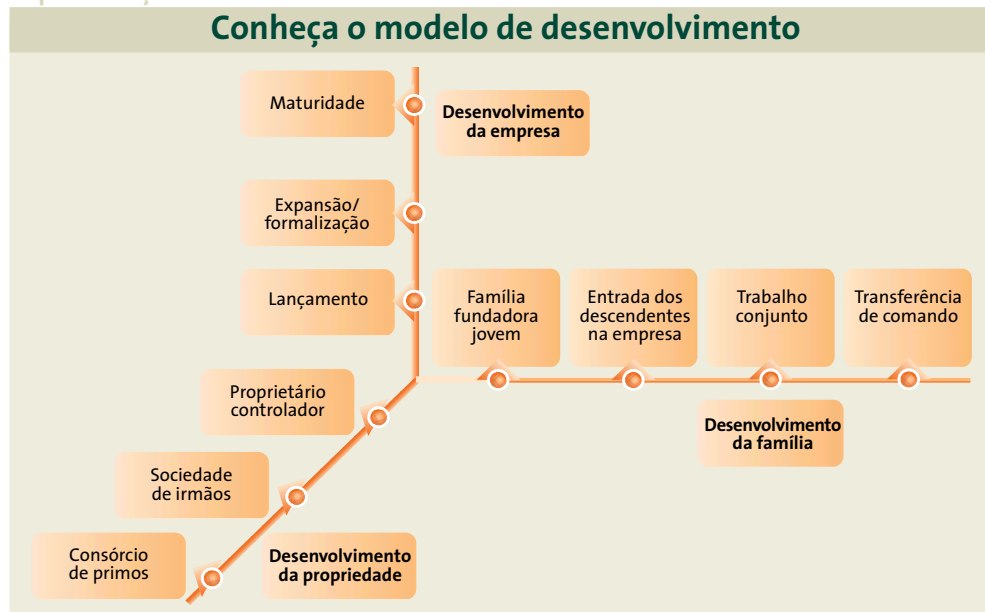
Desprendimento – Tornou-se realidade quando o pai anunciou publicamente sua decisão e a família montou um cronograma com tudo que precisaria ser feito nos 15 meses seguintes.

Avaliação de alternativas – Incluiu um período intenso de aprendizado sobre a empresa e facilitou as reuniões familiares. Os irmãos estavam interessados em gestão e analisaram as opções para enfrentar as questões relativas à propriedade, ao negócio e aos assuntos familiares.

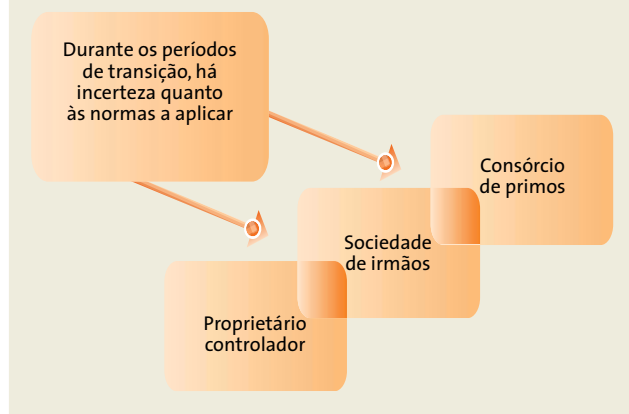
Esse interesse os levou a trabalhar em equipe no processo de contratação de um conselheiro não-executivo que os ajudaria a reformular a diretoria e os ensinaria a gerir profissionalmente o negócio em crescimento. Depois de alguns exercícios, tornou-se óbvio que, apesar das diferenças, todos compartilhavam um sonho comum: a companhia deveria ser preservada e protegida em benefício da família.

Escolha – Nesse caso, foi uma sociedade de irmãos, embora eles

Representação visual



Os três períodos de transição



ainda não tivessem resolvido todos os problemas de capital e liderança. Unidos em torno da propriedade comum e lançando mão de boas práticas empresariais, eles começaram a descobrir como fazer as coisas funcionar.

Compromisso – O sistema ainda oscila entre consolidar as novas estruturas e retornar à fase anterior de avaliação de opções.

No passado, quando os problemas não solucionados emergiam, era comum os irmãos não assumirem suas responsabilidades com receio de cometer erros. No entanto, o sistema está saindo da fase de transição e entrando na de compromisso, e já há evidências da mudança de postura dos irmãos.

Caso 2

Esse exemplo trata da transição da sociedade de irmãos para o consórcio de primos, mais complexa e envolvendo maior número de pessoas e componentes organizacionais. Embora a estrutura da transição seja a mesma, cada fase ocorre de maneira diferente em situações desse tipo.

No caso que veremos a seguir, o grupo sênior da família era composto de três irmãs e um irmão, e a diferença máxima de idade era de 12 anos. O presidente era o marido da irmã mais velha.

Pressões pró-desenvolvimento – O presidente estava perto da idade compulsória para aposentadoria e os diretores o pressionavam a planejar sua sucessão. As outras irmãs e o irmão, no entanto, não estavam preparados para pensar em sua própria aposentadoria.

Os primos, por sua vez, estavam ansiosos para ter seu lugar ao sol e faziam perguntas aos executivos seniores sobre transferência de propriedade e oportunidades de carreira na empresa em níveis hierárqui-

cos bastante altos. Eles também achavam que os arranjos informais feitos pelos irmãos (seus tios) não eram suficientes. Além disso, o ambiente econômico oferecia à companhia novas oportunidades de crescimento. **Detonadores** – Diferentes disparadores iniciaram a transição para os diversos “ramos” do sistema. O iminente aniversário, que significava aposentadoria, desencadeou a transição para o ramo mais velho da família.

O detonador para outros ramos, no entanto, teve origem em um acontecimento totalmente imprevisto. Um membro de um ramo da família que não participava da empresa foi vítima de um crime violento e ficou em estado de coma por vários meses. Essa parte da família esperava que ele recebesse apoio financeiro da companhia, e seus membros ficaram furiosos quando isso não aconteceu. Tal fato gerou uma luta pelo poder, o que levou os mais novos a falar em transição.

Desprendimento – Nesse tipo de transição, o desprendimento é mais demorado e complexo. Os irmãos precisam decidir se todos se aposentarão ao mesmo tempo ou não. Se afirmativo, os mais jovens poderão se sentir privados da oportunidade de assumir a liderança da empresa.

Por outro lado, se eles se aposentarem de acordo com um cronograma definido, os mais velhos precisarão perguntar a si mesmos: “Eu acredito que meus irmãos vão proteger meus interesses e cuidar de meus filhos?”. Muitas vezes, a dificuldade dos irmãos com o desligamento fica clara pelas demoradas negociações em torno dos pacotes de aposentadoria.

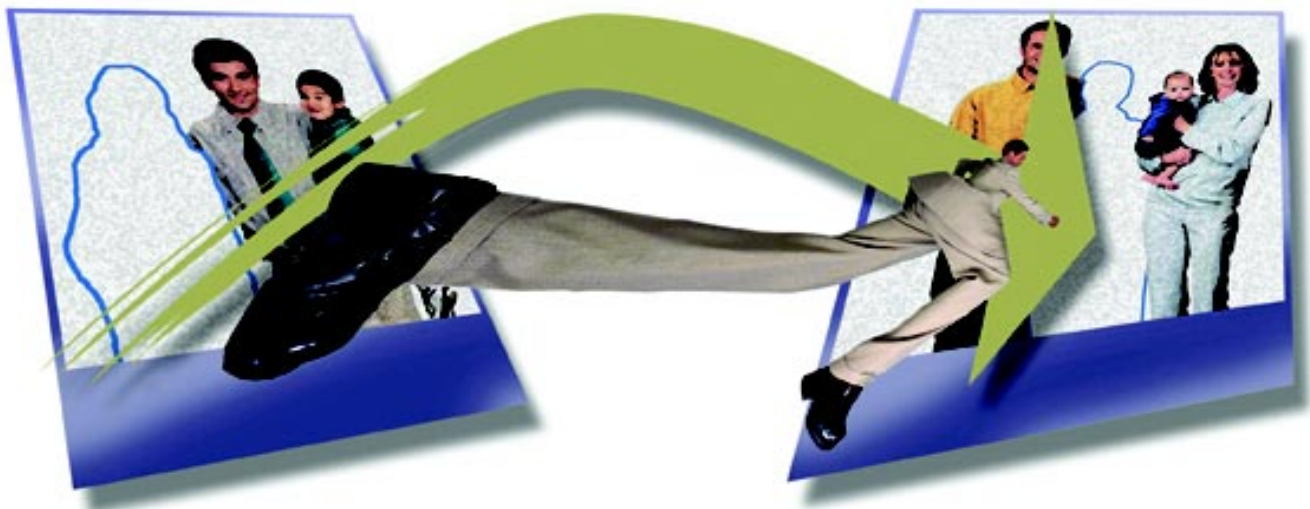
Avaliação de alternativas – Essa tarefa também é mais complicada, pois o número de opções geralmente é maior. Escolher uma estrutura para o consórcio de primos apresenta maior grau de dificuldade em razão da maior diferença de idade entre as pessoas, da confusão de gerações –é comum primos de um ramo da família serem mais velhos que os tios e as tias de outro–, das políticas e das distinções hierárquicas entre os ramos da família e da saída gradual dos irmãos da empresa.

São muitas as etapas possíveis e geralmente envolvem híbridos dos modelos possíveis. E, como o processo é mais demorado, o sistema fica mais vulnerável a transformações ambientais e crises durante a transição.

Escolha e compromisso – Finalmente, a escolha é feita, e, em geral, a fase de compromisso é mais demorada. Muitas das novas estruturas e políticas precisam ser elaboradas. Os primos começam a se dar conta de que os recursos se reduzirão quando começarem a ser divididos entre um número maior de participantes.

Com uma ampla faixa de interesses, idades, competências e compromissos, eles sentem necessidade de

A estrutura do consórcio de primos é mais difícil, em razão da maior diferença de idade, da confusão de gerações e de distinções hierárquicas



fazer um acordo formal sobre quem ganha o quê e quando. Uma grande parte do trabalho nessas transições concentra-se no projeto e na implementação de uma estrutura de gestão, em geral bem mais sofisticada do que a de estágios anteriores.

Lições da experiência

Como os líderes de empresas familiares podem aplicar esses conceitos para orientá-los durante os períodos de transição? Em primeiro lugar, sugerimos aos líderes que encarem a transição como o que realmente é –uma oportunidade de mudança– e que garantam à família e à companhia que será uma mudança planejada, não o caos destruidor.

Os líderes podem ajudar os principais interessados a se concentrar nas forças para o desenvolvimento de longo prazo que tornaram a mudança inevitável, e não no detonador, geralmente drástico. Sua tarefa mais delicada é fazer com que todas as partes do sistema estejam dispostas a mudar e a executar o verdadeiro trabalho que é necessário para garantir a continuidade.

Em segundo lugar, deve-se ter em mente que a transição não é garantia de melhoria. Esse tipo de processo gera ansiedade. Muitos membros da família e executivos da empresa talvez prefiram tomar uma decisão prematura, passando diretamente para a fase do compromisso sem despendendo o tempo necessário para avaliar as alternativas.

Os líderes precisam evitar as pressões para definir uma nova estrutura prematuramente. Mais do que qualquer coisa, as transições são oportunidades raras nas quais podemos fazer perguntas difíceis e desafiar procedimentos-padrão. Os líderes podem aumentar as chances de sucesso no longo prazo quando abrem o processo a uma faixa de possibilidades, testam a viabilidade de cada opção e tomam decisões com base em dados adequados e confiáveis.

Quando a escolha é feita prematuramente, talvez ela não resista à pressão da implementação e acabe fazendo com que a empresa pague caro caso tenha de descartar uma escolha inadequada e começar tudo de novo até chegar a uma melhor.

Ao mesmo tempo, deve-se lembrar que a avaliação das alternativas é tão essencial quanto a escolha. Empresas e famílias não funcionam com eficácia quando o ambiente lhes parece estar numa eterna situação provisória –principalmente em relação a questões tão fundamentais como a estrutura da propriedade.

Os líderes precisam saber o momento de encerrar a transição e de comprometer integralmente o sistema com o futuro escolhido. A saída da transição –iniciada pela nova estrutura da liderança– é a oportunidade perfeita para transmitir as conseqüências da transformação, ou seja, que a nova era já começou. ●

Na prática

