UMA REFLEXÃO SOBRE O PERCURSO DO PROPRIETÁRIO-PARTICIPANTE NA CIÊNCIA ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO

Com uma secção sobre a liderança da família e das suas empresas

A ideia do estudo das organizações e do seu funcionamento remonta ao início do século XX, com os estudos de tempo e movimento de Frederick Taylor para várias empresas industriais; estudos como os realizados para a Ford Motor, quando Henry Ford estava a desenvolver o sistema de produção em cadeia de montagem. Na atualidade, com os sistemas informatizados de gestão de inventário «just-in-time» e as suas ligações à linha de produção, vemos os resultados evoluídos desses primeiros estudos.

Embora pretenda salientar a modernidade desta ciência, quero que os leitores se lembrem de que existem precedentes históricos para o estudo do funcionamento das organizações. Por exemplo, muitas figuras estudaram o funcionamento das organizações para melhor conduzir a guerra, como Sun Tzu, Júlio César, Von Clausewitz, Napoleão e Mao Tsetung. Outros estudaram como gerir e administrar impérios: vêm-me à mente os gregos, os macedónios e os romanos — tanto ocidentais como orientais —, bem como os chineses, os mongóis, os japoneses, os franceses e os britânicos. Por fim, alguns estudaram como gerir e administrar empreendimentos religiosos globais, sendo o califado islâmico e a Igreja Católica Romana talvez os melhores exemplos. Nestes três domínios de atividade, a necessidade de gerir empreendimentos complexos e dispersos — fossem exércitos, empresas ou episcopados — exigia uma compreensão profunda de como construir, gerir e administrar organizações em grande escala. É importante, tal como acontece com todas as ciências aparentemente modernas, compreendermos que, embora os métodos empregues para estudar um tema possam, nos «tempos modernos», recorrer ao método científico, a própria «ciência» assenta frequentemente num conjunto de ideias que incorporam uma filosofia desse tema, fundada em conceitos que evoluíram ao longo de muitos séculos. Assim, embora as ciências sejam modernas, muitas das ideias em que se baseiam têm uma longa história pré-moderna

e são o resultado de estudos sérios realizados por pessoas muito sábias de períodos anteriores «não científicos». Veremos esta verdade repetir-se em todos os capítulos deste livro.

Que relevância tem a ciência organizacional e da gestão para o estudo das famílias de afinidade? Na década de 1960, quando comecei a trabalhar com famílias, não conhecia ninguém que utilizasse termos empresariais e a ciência subjacente a esses termos para tentar compreender e explicar a dinâmica dos organismos e organizações familiares. A família e o sistema, no âmbito do qual funcionava antes do trabalho deles, eram considerados nem sequer semelhantes a empresas, muito menos empresas propriamente ditas e, por isso, as ciências da organização e da gestão eram, tanto quanto sei, consideradas sem qualquer relevância para a família. Muito mais tarde, fiquei a saber que Peter Davis e Howard Stephenson estavam a dedicar-se seriamente a esse trabalho na Wharton School e em Harvard, respetivamente. Peter e Howard, creio que foram os primeiros da era moderna e, por isso, saúdo-vos como pioneiros.

Hoje em dia, tal visão é considerada incrivelmente antiquada. Na verdade, não se pode participar numa conferência sobre a família sem se deparar com quatro termos que provêm diretamente destas ciências e que são agora utilizados para definir a natureza de uma família:

«A missão da família é o seu bem-estar e desenvolvimento», «os ativos da família são os seres humanos que a compõem», «a missão da família é o crescimento da sua riqueza, dos seus capitais humanos, intelectuais, financeiros e sociais», «uma família é uma empresa e, para ter sucesso, deve ser empreendedora».

Termos como estes expressam ideias sobre a família e as suas práticas que são retiradas diretamente dessas ciências. Mais uma vez, tanto quanto sei, nenhum termo deste tipo para definir uma família e as suas práticas era de uso comum antes de 1980. Desde então, tornaram-se omnipresentes.

Uma das primeiras questões que se colocam a uma família de afinidade, que procura competências e práticas para permitir o seu desenvolvimento e evitar os efeitos do provérbio, é: serão os termos organizacionais e de gestão, bem como as ciências que lhes estão subjacentes, úteis para o sucesso a longo prazo de uma família? Ou serão simplesmente úteis e destinados a impor ao sistema familiar a visão arrogante que um determinado consultor familiar tem de si próprio, ao equiparar o seu trabalho profissional com famílias ao de grandes cientistas da gestão, como Peter Drucker, John Ward e James Collins? Na verdade, na minha experiência, são de grande benefício para a compreensão de uma família sobre como o seu sistema, a sua organização familiar, pode funcionar melhor e de forma mais eficazmente para a preservação da dinâmica familiar. Porquê?

- As famílias são organizações autogovernadas e, como tal, são candidatas à aplicação da teoria dos sistemas;
- em muitos aspetos, agem como empresas; são sistemas complexos, que trabalham com vista a um resultado que visa gerar lucro — a maior felicidade de cada geração sucessiva;
- têm resultados mensuráveis; e, enquanto sistemas de governação, cuja complexidade cresce com o acréscimo constante de membros, são obrigadas a organizar-se de forma altamente estruturada e ordenada, a fim de concretizar visões a muito longo prazo, bem como os objetivos e resultados que planeiam.

Como pode, então, uma família de afinidade empregar estas ciências e os conceitos que delas surgiram para aumentar o seu sucesso?

Em primeiro lugar, a área da ciência organizacional e da gestão que mais tem a ensinar às famílias é a sua capacidade de ajudar uma família a reconhecer quão complexo é, do ponto de vista organizacional, o processo da sua governação e preservação, devido à multiplicidade das suas relações, e, em seguida, de ajudar a organizar e gerir bem essas relações. Como afirmei no meu livro «Family», as famílias de afinidade [1] representam um sistema de múltiplas relações, cada uma das quais deve ser gerida de forma excelente ao longo de um período prolongado, para que uma família consiga preservar-se com sucesso e dinamismo.

Nas famílias que estudei, que se encontram na 3.ª, 4.ª e gerações posteriores, os membros destas famílias têm frequentemente até 21 relações diferentes entre si. Em quase todos os casos, essas relações dividem-se em duas categorias: aquelas a que chamo relações «eu» e aquelas a que chamo relações «nós». Ao definir a multiplicidade das relações familiares

e ao explicá-las, estou profundamente grato ao trabalho da minha colega, Joanie Bronfman, PhD. As relações «eu» são aquelas em que desempenho um papel como indivíduo que se integra na minha família de afinidade, na relação com outro membro vivo dessa família; algumas destas relações são as de filho ou filha, neto ou neta, bisneto ou bisneta, primos (muitas vezes de primeiro, segundo e terceiro graus), pais, cônjuge, avós, tia ou tio (muitas vezes tios-avós e tios-bisavós), genro, nora, afilhado, afilhada, padrinho e madrinha, bem como relações de todo o tipo decorrentes de uniões sucessivas.

As relações do tipo «nós» são aquelas em que desempenho um papel como membro de um grupo familiar integrado numa organização familiar composta principalmente por outros membros da família, tais como: beneficiário, administrador fiduciário, detentor de ações de uma empresa familiar, membro do conselho de administração de uma empresa familiar, colaborador de uma empresa familiar, titular de uma participação numa sociedade familiar, sócio geral ou comanditário de uma sociedade familiar, colaborador de uma sociedade familiar, sócio — geral ou comanditário — de uma sociedade de responsabilidade limitada familiar, colaborador de uma sociedade de responsabilidade limitada familiar, membro do conselho de administração de uma instituição filantrópica familiar constituída como entidade sem fins lucrativos, colaborador dessa organização, membro da sua comissão de subvenções.

Espero que estas listas de relações «eu» e «nós» o tenham esgotado emocionalmente, à medida que reconheceu o quão complexa é, na realidade, a gestão organizacional familiar das suas múltiplas relações. Cada um de nós sabe como é difícil gerir bem uma única relação. Aprendemos que tentar ser um cônjuge excelente, ou um pai ou mãe excelente, ou um antepassado excelente, ou um proprietário excelente exige esforços sobre-humanos da nossa parte ao longo de toda a vida para desempenhar bem qualquer uma dessas funções. Sabemos também que quase nunca nos é dado um roteiro a seguir no início de tal relação para nos ajudar a fazê-lo razoavelmente bem. Sabemos que é através da tentativa e erro que descobrimos os meios para tornar esse relacionamento bem-sucedido. Ora, eis que Jay Hughes nos informa que, se quisermos organizar e gerir com sucesso o processo de preservação dinâmica das nossas famílias de afinidade, temos de ser capazes de compreender e gerir bem não 1 ou 2 relacionamentos, mas talvez até 21 ou mais. Será que estabeleci agora um padrão impossível? Será que a governação da empresa familiar é, de facto, impossível? Certamente que não!! No entanto, as famílias que não compreendem a complexidade dos sistemas de relações em que estão inseridas; que não conseguem separar e descrever individualmente cada uma das suas relações com todos os outros membros da família de afinidade; que não conseguem compreender o que é necessário aprender sobre a natureza e as regras de cada uma dessas relações, irão fracassar. Como podemos, então, começar a compreender como fazer com que todas estas relações funcionem? Na minha opinião, para nos envolvermos com sucesso em qualquer relação, temos de:

- conhecer-nos a nós próprios e definir os nossos objetivos e aspirações quanto ao que iremos ganhar em termos de compreensão de nós próprios ao estabelecer qualquer relação;
- compreender os objetivos e as aspirações da outra parte no relacionamento;

- informar-nos sobre a natureza da relação que pretendemos estabelecer — quais são os valores, regras e práticas que a sustentam, a delimitam e a definem;
- estar preparados para organizar esse relacionamento em torno desses valores, regras e práticas e, em seguida, participar ativamente nele, utilizando-os — muitas vezes ao longo de toda a nossa vida.

Infelizmente, na maioria das famílias, as múltiplas relações que estabelecemos não são iniciadas com qualquer consciência ou reflexão prévia sobre os quatro pontos acima referidos. Muito mais frequentemente, na família, nem sequer as antecipamos, uma vez que nascemos no seio de muitas dessas relações e só reconhecemos a sua complexidade quando estas começam a diminuir os nossos esforços em direção à individualização e à felicidade. Muitos dos nossos relacionamentos do tipo «nós» são formados por consultores externos, que sugerem a uma geração anterior de relacionamentos do tipo «eu» a «necessidade» de tais organizações empresariais ou sem fins lucrativos. Tornamo-nos membros por cooptação, devido à nossa genealogia. Muitas destas relações, tais como os fundos fiduciários familiares de longa duração, podem existir antes de nós e não nos dar qualquer oportunidade, ao longo de toda a nossa vida, de decidir se desejamos, de todo, fazer parte das relações que elas criam para nós. Independentemente da forma como estas relações do «nós» surgiram, somos simplesmente arrastados para elas pelo simples facto de termos uma relação do «eu» com a pessoa cujos ativos financeiros representam o seu financiamento inicial. Raramente, como já referi, nos perguntam se gostaríamos de aderir e, se me permitem acrescentar, ainda mais raramente nos são fornecidas as ferramentas educativas para compreender o que implica ser membro de tal organismo e as complexas relações jurídicas, éticas, humanas, intelectuais e familiares que este representa. Não é, portanto, surpreendente que o principal fator de fracasso numa família de
afinias seja a incapacidade da família de organizar e gerir as múltiplas relações que o seu sistema empresarial exige. Esta Reflexão não é o local adequado para definir e esquematizar cada uma das múltiplas relações que os membros da família mantêm entre si. No entanto, a ciência organizacional oferece a metodologia para analisar qualquer conjunto de relações e, em seguida, explicar as regras e práticas que as regem. No cerne da ciência das organizações reside a convicção de que todas as relações podem ser definidas e que é possível delinear regras para a sua prática exemplar.
Uma reflexão positiva sobre como desvendar este emaranhado de relações antes de prosseguir.
Uma triste realidade da história dos esforços de uma família de afinidade para se governar e gerir bem tem sido a falta de aplicação da ciência da organização aos

. Felizmente, tal como discutido anteriormente nesta Reflexão, nos últimos 20 anos esta realidade tem vindo a mudar.

- À medida que os especialistas em gestão empresarial e organizacional têm vindo a apoiar famílias cujo capital financeiro inclui uma empresa, as ideias e práticas destas ciências têm-se infiltrado na consciência das famílias de afinidade.
- Ideias semelhantes, provenientes de teóricos dos sistemas familiares, penetraram nas organizações familiares a partir da Psicologia, à medida que os membros da família procuravam aconselhamento sobre como tornar as suas relações individuais, incluindo as relações financeiras, mais bem-sucedidas e felizes.

Estas duas correntes de ideias, ambas oferecendo competências para o desenvolvimento de uma melhor organização e prática das relações, estão agora a fluir profundamente para a consciência das famílias de afinidade e a melhorar significativamente as suas capacidades de se governarem e gerirem a si próprias. As famílias de afinidade têm a sorte de viver num mundo onde as ideias destas duas ciências estão ao seu alcance.

Embora este não seja o local adequado para analisar e definir todas as relações emocionais e financeiras dentro de uma família, pretendo tentar esse processo com uma relação específica: a relação entre *o proprietário* e *o gestor*, pois acredito que ela está na origem de grande parte da entropia familiar.

Um dos paradoxos profundos que orienta o meu trabalho neste campo é a armadilha em que as famílias caem quando não percebem que o seu sucesso a longo prazo na preservação dinâmica do capital financeiro da família depende de cada membro de cada geração da família aprender a ser um excelente administrador, conservador e parte interessada dinâmico [2] *do capital financeiro da família, em vez de alguém que seja meramente escolhido para gerir esse capital.*

Ao olhar para trás, para os meus 40 anos neste trabalho e os 50 anos do meu pai nele, constatámos frequentemente que muitas, e provavelmente a maioria, das empresas familiares que observámos e que falharam não o fizeram devido a uma má gestão, mas sim devido a uma falha na propriedade. Na raiz desta realidade está a pergunta do Gato de Cheshire à Alice em *«Alice Através do Espelho»*: «Alice, para onde vais?» Alice responde: «Não sei», e o Gato de Cheshire opina (e parafraseio): «Então vais certamente chegar lá!!». Sim, uma empresa familiar está destinada a chegar a algum lugar na sua jornada de vida, mas se os seus proprietários não lhe derem uma

visão estratégica de para onde querem que ela vá, então chegará onde quer que a sua gestão a conduza e isso, na experiência do meu pai e na minha, raramente será um porto seguro para a família proprietária. Deixem-me apressar-me a dizer que uma empresa familiar perpetuamente à deriva não é culpa da gestão, salvo em caso de corrupção, o que, na minha experiência com o ciclo de vida de centenas de empresas familiares, é a mais rara das razões para uma empresa naufragar.

O papel da gestão numa empresa familiar é ser a tripulação e realizar as manobras táticas necessárias para manter o navio a flutuar e em boas condições. Não é tarefa da gestão determinar os objetivos estratégicos da viagem do navio. Essa é a responsabilidade dos proprietários da família. São os proprietários que devem determinar para onde querem que o navio vá, onde acreditam que ele encontrará os portos mais lucrativos ao longo do caminho e como regressará em segurança a casa, apesar dos riscos da viagem, para que possa partir novamente noutro dia.

Se os proprietários não estiverem a desempenhar os seus papéis e responsabilidades estratégicas, então as suas empresas entrarão na entropia que todos os navios sem leme experimentam, à medida que giram em círculos entropicos cada vez mais profundos quando os seus proprietários, na qualidade de administradores/conservadores, não lhes dão orientações. Estas empresas acabam por chegar a algum lado, mas nunca é onde
os seus proprietários esperavam que estivessem.

Por que razão este paradoxo de concentração em questões de gestão nas empresas familiares, em detrimento da necessidade mais profunda de concentração em questões de propriedade — com o seu resultado entrópico para o capital financeiro de uma família —, se repete constantemente nas empresas familiares? [3] Sugiro que existem várias razões, entre as quais:

- A falta de formação aos proprietários/herdeiros sobre os seus papéis e responsabilidades enquanto partes interessadas dinâmicas, na qualidade de administradores/conservadores;
- A incapacidade de perceber que a propriedade é uma responsabilidade de gestão de todos os membros adultos da família, independentemente da forma como esse membro se integrou na família de afinidade proprietária da empresa. Por outro lado, a gestão é uma vocação;
- A incapacidade de perceber a natureza diferente do papel de um acionista passivo em comparação com o de um interveniente ativo, bem como o provável esgotamento gradual da energia da empresa pela sua gestão, caso todos os proprietários se enquadrem na primeira categoria, e o provável aumento dessa energia na segunda;
- A incapacidade de compreender que aprender a gerir o risco é uma disciplina complexa que cada proprietário deve abraçar e que a fronteira entre assumir demasiado risco

e levar a empresa ao caos, ou assumir riscos insuficientes e colocá-la num estado de profunda ordem inercial, é uma realidade aprendida, não uma experiência mística;

- A incapacidade de perceber que os administradores fiduciários, em virtude do seu dever de prudência, são proprietários entrópicos, uma vez que não podem assumir os mesmos riscos que os proprietários-partes interessadas de empresas concorrentes;
- A incapacidade de perceber que os beneficiários dos fundos fiduciários que detêm empresas familiares são os verdadeiros proprietários-partes interessadas dessas empresas, beneficiários que, muitas vezes, não possuem formação sobre como ser bons beneficiários, muito menos como ser bons proprietários-partes interessadas, com todo o consequente efeito entrópico sobre o provável sucesso das empresas;
- A incapacidade de proporcionar aos proprietários uma compreensão da teoria dos sistemas e da complexidade cada vez maior dos sistemas à medida que evoluem [4];
- A incapacidade de expor os proprietários ao conhecimento das Ciências Organizacionais sobre a questão das transições (sugiro substituir a palavra «sucessão» por «transição») no seio das organizações familiares e às várias formas de liderança «da frente» e de liderança «por trás» (estas formas de liderança serão discutidas numa secção posterior desta Reflexão) que podem ser as mais adequadas para a empresa em diferentes momentos da sua evolução;
- A falta de exposição e formação dos proprietários às ferramentas empresariais de avaliação e análise necessárias para que saibam se a gestão e as empresas que lideram estão a prosperar;
- A incapacidade de permitir que os administradores/curadores/partes interessadas dinâmicos desenvolvam os seus sonhos para a empresa, à medida que esta evolui para além do sonho da geração do fundador/criador, deixando a gestão com um sonho histórico, em vez de um sonho atual, para gerir;
- A incapacidade de transmitir aos administradores, conservadores e partes interessadas dinâmicos a sabedoria de que as famílias, no seu objetivo de chegar à quinta geração em condições sólidas e de prosseguir a partir daí, têm de gerir algumas transições críticas a longo prazo em cada geração, se quiserem alcançar esses objetivos, e que nenhuma transação a curto prazo é suscetível de fazer a diferença no seu sucesso, a não ser de forma negativa;
- A incapacidade dos mais velhos da família em ajudar os proprietários familiares a perceberem a necessidade de adotarem

  pensamento estratégico da Sétima Geração, [5] com «mentes de principiante», [6], em vez do pensamento de gestão direcionado para tarefas táticas que são normalmente e

adequadamente de curto prazo. Se os proprietários não forem educados para manter os limites entre estas duas formas de pensamento, as preocupações de curto prazo prevalecerão, as necessidades da gestão por recompensas de sucesso a curto prazo prevalecerão e os problemas só poderão advir de tal equívoco;

- A incapacidade de expor os proprietários dinâmicos — na qualidade de administradores, conservadores e partes interessadas — às áreas de conhecimento e às ferramentas para a sua implementação, necessárias para o desempenho adequado das suas funções de administração e conservação na supervisão dos empreendimentos da família; áreas e ferramentas tais como:

1. Balanços patrimoniais da família, bem como demonstrações financeiras;
2. Demonstrações de resultados da família, bem como demonstrações de resultados das empresas;
3. Bancos familiares;
4. Teoria moderna de carteiras;
5. Alocação de investidores, bem como alocação estratégica de ativos;
6. Declarações de visão e missão para a família e a sua necessária congruência com as declarações de visão e missão de cada uma das empresas da família;
7. Regras para as reuniões da família e das empresas familiares;
8. Políticas de sigilo e/ou confidencialidade e a diferença fundamental nos resultados destas duas;
9. Sistemas de valorização, avaliação e análise;
10. Teoria dos sistemas familiares e teoria dos sistemas empresariais;
11. Funções e responsabilidades no seio das empresas familiares;
12. Conhecimentos em Recursos Humanos, para definir e aprender a recrutar, reter, remunerar e gerir a mudança, tanto a nível familiar como externo;
13. Ferramentas modernas de governação para melhorar a supervisão familiar dos seus fundos fiduciários.

Embora reconheça que se trata de uma lista bastante extensa, ela representa a minha visão atual dos fatores que conduzem ao fracasso nos ciclos de vida das empresas familiares. Resumindo, a falta de formação dos membros da família enquanto proprietários, bem como a falta de uma busca contínua por aprender a gerir e preservar de forma dinâmica as empresas familiares e a defender os interesses dos seus acionistas, está no cerne do problema.

Curiosamente, na minha experiência, muitas vezes o problema da formação dos membros da família enquanto proprietários nunca surge porque os líderes da empresa familiar nunca percebem que

a gestão dinâmica, a conservação e a participação como partes interessadas constituem a competência essencial necessária para o sucesso a longo prazo da empresa. Ter os olhos vendados em relação às questões profundas da própria vida, seja como indivíduo ou como família, é estar profundamente mergulhado na ilusão ou na entropia, como cheguei a compreender. Em vez de ensinar competências de gestão, muitas destas famílias discutem incessantemente sobre quem deve gerir a empresa, pensando que é aí que reside o sucesso. Nesta disputa, a família comete frequentemente dois erros trágicos e profundamente entrópicos. Em primeiro lugar, acaba por escolher um gestor de entre os membros da família, que não se sente chamado à gestão como um percurso de vida, mas que é simplesmente hábil em intrigas. Em muitos desses casos, isto apenas contribui para que o empreendedor da família encene «Rei Lear», de Shakespeare, com as suas trágicas consequências para a sua família. Esse gestor familiar, sem que a gestão seja a sua vocação na vida, ao competir pelo sucesso com todos os outros gestores no âmbito dos negócios da empresa, irá perder gradualmente essa
competição, à medida que luta contra outros gestores, cuja vocação na vida é vencer tais competições. A escolha deste tipo de gestão acaba por conduzir ao enfraquecimento gradual da posição competitiva da empresa e, com demasiada frequência, ao seu fracasso. Em alternativa, e num segundo caminho de erro, a família, para evitar o conflito de ter de escolher entre membros da família em competição, opta por uma gestão externa como um compromisso fraco para os seus conflitos não resolvidos. Essa gestão, percebendo corretamente que não conta com a confiança dos proprietários da família, uma vez que não foi a primeira escolha da família para a liderança, opta por não alertar os proprietários sobre os riscos difíceis que precisam de correr para enfrentar os seus concorrentes de forma dinâmica. Porquê? Porque esta gestão não acredita que os proprietários da família, divididos entre si, a apoiarão se sugerir a assunção dos riscos que o ambiente empresarial em que a empresa familiar opera exige. Como
disse Abraham Lincoln, «uma casa dividida contra si mesma não pode subsistir».
Então, o que espero que agora saibam? Que é a propriedade competente e ponderada, e não a gestão, que determina o destino das empresas familiares e que proprietários pouco preparados ou sem formação conduzem inevitavelmente à queda entrópica das suas empresas familiares. Nesta realidade, podemos começar a compreender por que razão apenas 15% das empresas familiares chegam à terceira geração da família que as fundou e por que razão apenas 30% [7] dos planos de sucessão desenvolvidos para empresas familiares funcionam efetivamente. Com estatísticas como estas, os problemas da propriedade entrópica tornam-se uma realidade desafiante, em vez de apenas uma teoria interessante [8].

Então, que sabedoria podem a Ciência Organizacional e a Ciência da Gestão proporcionar às famílias que desejam tentar evitar o desfecho que estas estatísticas prenunciam para as suas famílias e empresas, ajudando a definir o caminho do proprietário? Sugiro que estas duas ciências oferecem muitas respostas úteis à lista enumerada de falhas, bem como as competências e práticas necessárias para fazer face à deficiência educativa que dá origem a estas tristes realidades. Apresentarei estas respostas, em geral, na mesma ordem em que enumerei os fracassos, com algumas respostas a abrangerem vários deles, na esperança de que cada fracasso possa encontrar um antídoto para a doença que lhe está associada.

Primeiro: Tal como referi anteriormente, os indivíduos que pertencem a famílias com um capital financeiro significativo, quer tenham ou não empresas em atividade, têm frequentemente até 21 ou mais relações diferentes no seio das suas famílias,

seja como membros da família, seja como participantes em funções no seio das empresas das suas famílias. Nas suas relações empresariais, quer seja através de sociedades anónimas, sociedades de responsabilidade limitada (LLC), sociedades de responsabilidade limitada profissional (LLP) ou sociedades em nome coletivo, eles, juntamente com os membros da sua família, representam geralmente a maioria do capital financeiro investido nessa entidade, sendo, por isso, os principais proprietários da mesma. Não será surpresa para os leitores que se encontram em situações semelhantes, nem para os seus consultores, que, atualmente, seja *muito* raro que, com a criação de uma destas entidades, a formação dos seus proprietários sobre como se tornarem excelentes partes interessadas, dinâmicas e responsáveis pela gestão e conservação dessa entidade, ocorra automaticamente. Na verdade, normalmente não ocorre qualquer tipo de formação. Isto não significa que quem for escolhido para gerir a entidade não receba formação sobre essa função. Na verdade, quase com a mesma frequência com que os proprietários não recebem formação, a gestão é extremamente bem formada. Este desequilíbrio de conhecimentos dá origem a discussões sobre governação em que as partes não têm uma base comum de conhecimentos nem um vocabulário comum para utilizar entre si. A confusão que daí resulta é natural e a perda de capital financeiro que se segue é previsível. Como salientei acima, na lista de razões para o fracasso, o conhecimento e a experiência da gestão não geram conhecimento e experiência semelhantes nos proprietários, apenas porque a gestão compreende o seu papel. Pode ser verdade que Atena, a mais sábia de todos os deuses gregos, tenha nascido já adulta e sábia da cabeça do seu pai, Zeus. No entanto, não é da minha experiência que Zeus esteja disponível para os proprietários para tal nascimento com sabedoria.

Os proprietários devem receber a formação necessária para compreender os papéis estratégicos que lhes são atribuídos nas regras e sistemas que regem o funcionamento de uma empresa familiar. Devem

ser instruídos, em particular, sobre o que são e o que não são os papéis e responsabilidades de um proprietário-parte interessada e, especificamente, sobre a sua responsabilidade de assumir um papel ativo na governação da entidade, em oposição ao papel mais passivo de um proprietário-acionista/investidor que aguarda o seu cheque de dividendos como proprietário de uma percentagem infinitesimal da Exxon. [9]

As tarefas da gestão são táticas e dinâmicas; as tarefas do administrador/conservador/parte interessada são estratégicas. Os proprietários que pedem aos gestores para assumirem as suas funções perdem a ligação com a governação do seu património financeiro e incorrem na entropia que se abate sobre qualquer proprietário ausente de qualquer ativo. Com demasiada frequência, esses proprietários pedem às suas gestões para desempenharem
funções estratégicas que podem não ter nada a ver com a vocação dos gestores para gerir nem com a sua formação para o efeito. A gestão é uma *ciência* para a qual se pode obter um diploma em Administração de Empresas; a propriedade é uma *arte*, como todos os verdadeiros empreendedores descobrem. Não consigo pensar em nenhuma razão que sustente a ideia de que a vocação para a gestão é uma vocação para o empreendedorismo. Mesmo que um determinado gestor de uma determinada empresa familiar fosse dotado da competência de um empreendedor, como é que os proprietários saberão como desempenhar as suas funções na governação da entidade se a mesma pessoa estiver a cumprir simultaneamente os seus próprios papéis como proprietário e os papéis da gestão? [10] É evidente que a falta de delimitação clara numa relação empresarial deste tipo causará atritos significativos na governação dessa entidade, atritos esses que constituem uma forma de entropia. O que funciona melhor é quando os proprietários são formados desde o início sobre os seus papéis e responsabilidades para se tornarem administradores/conservadores/partes interessadas dinâmicos dessa empresa familiar específica. Na medida em que forem formados para desempenhar o seu papel adequado e esperado na governação da entidade, esta funcionará de forma mais eficaz e as possibilidades de sucesso dessa empresa serão reforçadas.

Muitas vezes me ocorreu que a má governação das empresas familiares ocorre quando a regra fundamental de que «a forma segue a função» é ignorada. A título de exemplo, muitos profissionais ajudam frequentemente as famílias a quem prestam serviços a organizar as *formas* jurídicas adequadas às práticas necessárias para a gestão dos seus empreendimentos financeiros, ignorando, no entanto, o *funcionamento* dessas estruturas, ao não instruírem os seus proprietários sobre como as fazer funcionar. Estes profissionais partem do princípio de que, uma vez que sabem como essas empresas funcionam e que os gestores da família que os contratam também o sabem, todos os membros da família que virão a ser seus proprietários também saberão como elas funcionam. Francamente, isto simplesmente

não é verdade. Uma breve reflexão por parte destes consultores sobre a realidade de quem realmente sabe o quê sobre o funcionamento da entidade — em oposição à adequação da sua forma jurídica — evitaria o risco de uma significativa entropia do capital financeiro que decorre da falta de formação dos proprietários. A sua consciência poderia transformar esse risco em crescimento, bastando para isso proporcionar aos proprietários da família a formação de que necessitam para tornar bem-sucedida a governação destas estruturas. Assim, a formação dos proprietários para se tornarem gestores/conservadores/partes interessadas dinâmicos de cada entidade familiar é o primeiro passo para evitar o conjunto de falhas acima descrito.

Segundo: cada membro de uma família por afinidade, quer tenha nascido nela, se tenha casado com alguém da família ou tenha sido convidado a integrá-la, torna-se automaticamente um participante no

função de administrador/conservador/parte interessada dos empresários da família, sempre que se junta à família.

Muitas famílias não percebem esta realidade, baseando a sua visão da propriedade no princípio de «quem detém o ouro manda». Todas as famílias devem reconhecer que cada membro da família, independentemente da propriedade física de uma empresa familiar, é um membro do seu sistema de governação e, como tal, está profundamente interligado com a governação de todas as entidades afetadas pelo sistema de governação da família. A incapacidade de compreender quem faz parte do sistema leva a que a formação, se é que alguma formação ocorre, se limite apenas àqueles que detêm participações diretas nas empresas. Este sistema priva aqueles que poderão vir a ser proprietários da empresa no futuro dessa formação, além de diminuir a competência geral de todos os membros da família para participarem plenamente nas decisões dos proprietários que serão, direta ou indiretamente, o foco da governação do capital financeiro da família.

As famílias que reconhecem que ensinar todos os membros da família a tornarem-se gestores/conservadores do capital financeiro da família, aumentam o acervo de conhecimento da família, uma vez que aumentam o capital intelectual dos seus membros, e percebem como fazer contribuições altamente valiosas para a base de ativos da família. Essas famílias também reconhecem que um maior entendimento, por parte de cada membro da família, sobre a forma como o capital financeiro da família é detido e gerido irá reforçar a capacidade de cada membro de participar na sua governação e aumentar a probabilidade de se tomarem decisões que tragam benefícios financeiros. Levar todos os membros da família e da rede de afinidade a um nível igualmente elevado de formação sobre a natureza e a função de um proprietário dinâmico, na qualidade de gestor e conservador, na governação das empresas da família reduz o risco de

, ao mesmo tempo que aumenta a probabilidade de sucesso numa margem equivalente, o que representa uma redução significativa do risco empresarial.

Terceiro: Mencionei anteriormente a diferença positiva nos resultados a longo prazo para uma empresa familiar, caso esta tenha proprietários-partes interessadas ativos em vez de acionistas passivos. Gostaria aqui de acrescentar que a capacidade da gestão — e, na verdade, creio que também o seu interesse — em gerir as empresas familiares de forma dinâmica será reforçada ao prestar contas a proprietários-partes interessadas ativos
proprietários-partícipes. A vocação da gestão é dar vida aos sonhos empreendedores dos proprietários, e não aos seus próprios sonhos. Quando uma empresa familiar tem proprietários que se sentem partícipes na concretização do sonho que foi conferido à empresa como seu direito de nascença e que participam ativamente na sua governação para o fazer, é provável que essa empresa seja dinâmica. A gestão dessa empresa, por sua vez, será estimulada pelos esforços dos proprietários para concretizar o sonho e ganhará energia com esse processo. Infelizmente, as empresas familiares dominadas por acionistas passivos são, muitas vezes, reflexos de empresas nas quais o sonho do proprietário que fundou a empresa se esvaziou ou desapareceu. Nenhum novo sonho surgiu, e a crescente estagnação da empresa reflete a falta de dinamismo dos seus proprietários. As próprias administrações destas empresas tornar-se-ão estagnadas à medida que percebem que não há sonho a concretizar, uma vez que o sonho se desvaneceu com os seus anteriores proprietários-partes interessadas. Neste caso, a boa gestão irá partir e a má gestão prosperará, à medida que toda a estrutura afunda no rio Lete. As famílias que praticam a propriedade baseada nas partes interessadas e, por conseguinte, praticam uma gestão dinâmica como administradores, conservadores, proprietários e líderes, atrairão positivamente para as suas empresas familiares gestores que serão energizados por elas e cuja energia, por sua vez, reforçará a energia da família. Esta é a espiral positiva de energia empreendedora de que os proprietários familiares necessitam para superar o fracasso entrópico ao qual, de outra forma, eles próprios e as empresas que possuem sucumbiriam.

Quarto: A partir da Biologia Evolutiva, sabemos que o código da vida reside na dupla hélice do «ADN». O Risco e a sua parceira na dupla hélice, a Recompensa, giram em espiral eternamente juntos como o código do processo dinâmico de gestão, conservação e participação das partes interessadas na propriedade. As famílias que procuram evitar o fracasso das suas empresas familiares procuram compreender este enigma interminável e em constante mudança: quanto risco devem assumir para alcançar a recompensa de fazer crescer as suas empresas familiares a cada ano. Procuram gerir as suas empresas de forma a que

sejam ligeiramente mais rentáveis do que no ano anterior, para que o poder dos juros compostos possa exercer a sua poderosa magia em prol do sucesso a longo prazo da sua família.
Hoje em dia, temos muitos economistas cujas vidas profissionais se dedicam a tentar provar estatisticamente que o seu sistema de gestão de risco e recompensa se equiparará à capacidade perfeita de «Goldilocks» de saber consistentemente quando o risco e a recompensa se encontram no equilíbrio exato necessário para o crescimento contínuo e estável dos ativos financeiros. Até agora, nenhum o conseguiu. Cada um dos seus esforços, esperemos, contribui, no entanto, para aumentar a probabilidade de nos estarmos a aproximar da fórmula de ouro de «Goldilocks» e do Santo Graal do investimento que esta representa para todos os investidores.
Que regras observei que parecem orientar os proprietários mais bem-sucedidos — na qualidade de gestores dinâmicos, conservadores e partes interessadas — na gestão deste dilema?

- Eles reconhecem que não assumir riscos coloca uma fortuna em inércia, fazendo com que o capital da família perca o seu poder de compra e, consequentemente, corroa a sua base de capital. Este é um problema ainda mais crítico para os administradores fiduciários, o que abordarei mais adiante. Da mesma forma, agir com arrogância, acreditando que se pode vencer as probabilidades dos mercados, é apostar, não investir, e esquecer-se de que a casa sai sempre a ganhar face ao jogador. Estes investidores procuram agir de forma dinâmica, dentro das regras de prudência que a teoria moderna de carteiras ensina, ao mesmo tempo que reconhecem que nenhuma teoria, incluindo esta, é infalível. Utilizam esta teoria como a válvula de uma panela de pressão, para garantir que os seus «caldeirões» de investimento fervilham de energia, mas sem explodir.
- Reconhecem que, enquanto administradores, devem adotar a mentalidade da «Sétima Geração» se quiserem honrar o futuro; por isso, assumirão os riscos que permitirão que o seu capital financeiro satisfaça as necessidades criadas pelo provável crescimento do número de membros da sua família e pela sua evolução demográfica (uma tarefa extremamente difícil).
- Enquanto administradores, ajudam as suas famílias a compreender o risco, utilizando as histórias da família para informar os seus familiares sobre os riscos assumidos pelas gerações anteriores para alcançar as recompensas atuais de que as suas famílias desfrutam.
- Na qualidade de gestores, procuram aconselhamento sério sobre os ambientes de investimento do futuro junto das pessoas mais sábias que conseguem encontrar, cuja experiência representa o mais alto nível de sucesso na compreensão e na prática da ciência e da arte do

investimento. Frequentemente, transformam esses consultores num comité estratégico de investimento para orientação a longo prazo.

- Enquanto conservadores, reconhecem que são obrigados a cumprir o credo dos conservadores: «transmitir ao próximo proprietário tudo o que chegar às minhas mãos enquanto conservador, em condições iguais ou melhores do que aquelas em que o encontrei ou recebi.» [11]

A combinação do dinamismo do sentido de história e futuro da família por parte do administrador com a sua disponibilidade para aceitar conselhos sérios sobre a arte e a ciência do investimento, e o credo do conservador de manter e melhorar aquilo que conserva — tudo isto de forma controlada — oferece aos proprietários da família uma visão profunda do processo de gestão das suas hélices duplas de risco e recompensa. De forma intuitiva, ao combinar as minhas cinco proposições, dão vida à «Cachinhos Dourados», como membro da sua família de afinidade, e utilizam os seus dons únicos para encontrar o ponto de risco e recompensa «que é mesmo o ideal»!

Quinto: Muitos planos de sucessão [12] para o controlo contínuo de empresas familiares durante duas ou três gerações após a morte do fundador baseiam-se na transferência da participação do proprietário nas empresas para um fundo fiduciário. Na minha carreira e na carreira do meu pai, sugeríamos frequentemente esses planos aos nossos clientes. No entanto, o meu pai ensinou-me que existe um lado negativo nos benefícios evidentes dos fundos fiduciários como instrumentos de sucessão. A questão é que os administradores fiduciários, por lei, não estão autorizados a assumir os mesmos riscos de investimento que os proprietários-acionistas. Esta regra de investimento decorre do facto de os administradores fiduciários, na qualidade de fiduciários, agirem em nome de terceiros — os beneficiários — e não em nome próprio. Na qualidade de fiduciários, a lei exige que ajam como investidores prudentes, de modo a preservar os ativos do fundo fiduciário durante a vida dos seus beneficiários e dos futuros herdeiros (aqueles que receberão quaisquer ativos remanescentes no fundo fiduciário após a sua extinção). À medida que as regras do investimento prudente evoluíram, os administradores fiduciários têm sido aconselhados a ter em conta que, embora a lei lhes permita realizar qualquer investimento que considerem prudente, o próprio termo sugere que níveis mais elevados de risco — como, por exemplo, investir em áreas como o capital de risco, o petróleo e o gás, e os investimentos imobiliários, e, em particular, investir em rondas de financiamento iniciais deste tipo de
investimento, provavelmente não são «prudentes». Além disso, ensina-se aos administradores fiduciários que uma ampla diversificação dos ativos sob o seu controlo é a melhor forma de cumprir o seu dever de

prudência. Esta política traduz-se num programa de risco/recompensa que, frequentemente e de forma adequada (uma vez que estão a lidar com o dinheiro de outrem), prevê menos risco e, consequentemente, uma recompensa potencialmente menor. Por sua vez, os indivíduos — e, em particular, os empreendedores —, que estão dispostos a concentrar toda a sua fortuna nos seus empreendimentos ativos, assumem frequentemente menos risco
, tudo em prol de uma maior recompensa. A política de concentração do empresário, se implementada por um administrador fiduciário, seria legalmente «per se» imprudente e suscitaria um sério risco de o administrador ser responsabilizado por um juiz, por quaisquer perdas do fundo fiduciário caso este falhasse [13].

Além disso, a prudência no investimento é frequentemente equiparada, na lei, à diversificação — a ideia de não colocar todos os ovos na mesma cesta. O princípio
de que a diversificação, partindo do princípio de que é bem ponderada, equivale a prudência está no cerne da visão da lei sobre o que é prudente. Esta realidade leva todos os administradores fiduciários a procurarem diversificar as suas carteiras de investimento tanto quanto possível. No caso de fundos fiduciários familiares, detentores de uma ou várias empresas de capital fechado, os administradores fiduciários, seja de forma explícita ou implícita, tentarão diversificar-se dessas posições vendendo-as, uma política diretamente contrária à do empresário.

Uma vez que os administradores serão sempre vendedores — mais uma vez, quer de forma implícita quer explícita —, a fim de se protegerem, surge uma tensão significativa na definição da política de investimento do fundo fiduciário, sobre se deve prevalecer a sua preocupação com a responsabilidade por falta de diversificação e, consequentemente, imprudência, ou as possibilidades de maior retorno para as empresas caso os investimentos do fundo permaneçam concentrados nas mesmas.

Sempre que tais tensões surgem, a entropia entra no sistema, uma vez que essas tensões interferem com uma tomada de decisão clara. Os empreendedores, ao competirem com os administradores por recompensas, não enfrentam essa tensão e, por conseguinte, terão provavelmente mais hipóteses de prevalecer na concorrência com os administradores no mercado.

Eis, portanto, um paradoxo. A realidade é que, embora muitos fundadores de empresas familiares optem por fundos fiduciários como veículo para a propriedade das suas empresas (acreditando que manter o controlo a longo prazo dessas empresas nas mãos dos proprietários familiares será o que mais ajudará a sua família a aumentar o seu capital financeiro), *a exigência legal de que um fundo fiduciário seja investido de forma prudente e, por conseguinte, diversificado, pode tornar o fundo fiduciário, enquanto proprietário, o veículo totalmente inadequado para manter a propriedade dinâmica de que a empresa necessita para poder assumir os riscos mais elevados necessários para alcançar o sucesso.* A tensão entre os benefícios humanos e fiscais dos fundos fiduciários e as limitações de investimento que lhes são impostas pelo administrador fiduciário

A necessidade de agir com prudência, especialmente no caso da concentração da propriedade de um trust em empresas em atividade, é uma realidade que muitas famílias só percebem ou vivenciam depois de os trusts existirem há muitos anos, e quando os administradores já há muito deixaram de assumir os riscos necessários para que estas continuem a crescer. [14] Até ao momento, não encontrei nenhuma resposta perfeita para este paradoxo, e acredito que com razão [15]. Porquê? Porque os administradores fiduciários, enquanto investidores «de buraco redondo», consideram que a manutenção da propriedade e o sucesso da empresa constituem um problema de «pino quadrado», ao tentarem conciliar a necessidade das empresas de assumir riscos com as suas responsabilidades de investimento na gestão dos ativos dos fundos fiduciários, no âmbito do seu dever legal de prudência.

Os meus colegas juristas sugerem frequentemente que a elaboração adequada de um contrato de fideicomisso reduzirá significativamente esta tensão. Sugerem que o contrato de fideicomisso conceda aos administradores permissão especial para reter ativos empresariais ativos de empresas de capital fechado e para realizar novos investimentos nos mesmos, e determine que os administradores não precisam de diversificar para além desses investimentos nem de diversificar de todo. Concordo que essa formulação ajuda e, frequentemente, incluí-a nos contratos de fideicomisso que redigi. No entanto, mesmo com essa formulação, nunca conheci um administrador fiduciário — incluindo eu próprio — que, ao ser aconselhado por um advogado sobre o dever de prudência, não tenha, a partir daí,

implícita ou explicitamente, procurasse uma forma de diversificar a carteira dos fundos fiduciários. Embora compreenda que os empresários, que recorreram aos fundos fiduciários para garantir a propriedade familiar a longo prazo das suas empresas, não gostem de ouvir isto, é a verdade. As palavras e os desejos expressos pelos fundadores dos fundos fiduciários são extremamente importantes, mas os riscos jurídicos para os seus próprios ativos (leia-se o receio do administrador fiduciário de ser responsabilizado) prevalecerão sempre sobre eles.

Embora possa não haver uma resposta perfeita para este paradoxo, o facto de o conhecer claramente e de o ter em consideração ao planear a transição da propriedade e do controlo de uma empresa irá alterar as probabilidades de encontrar o plano de transição adequado e o perfil correto de risco e recompensa para o sucesso da empresa. Os trusts resolvem alguns problemas, ao mesmo tempo que criam outros. Encontrar o equilíbrio é a tarefa dos grandes líderes familiares, à medida que procuram ser administradores/conservadores dinâmicos, trabalhando no sentido de fortalecer o
capital financeiro da família.

Sexto: Uma solução parcial para o dilema jurídico do administrador fiduciário, ao tentar gerir o risco e a recompensa no âmbito de um trust que detém uma empresa familiar em atividade, provém frequentemente da existência de beneficiários esclarecidos que se consideram os verdadeiros proprietários-acionistas da empresa. Ao abrigo da legislação relativa aos trusts, na maioria dos casos, se os beneficiários do trust forem todos adultos

e em pleno uso das suas faculdades mentais, os beneficiários podem isentar os administradores dos níveis normais de risco que regem o trust, permitindo assim que estes, se assim o decidirem, assumam mais riscos do que o habitual. Este princípio jurídico reconhece que, uma vez que os administradores são, em última instância, responsáveis perante os beneficiários pelas suas ações, os beneficiários podem determinar antecipadamente como preferem que os administradores ajam e isentá-los de responsabilidade por essa ação, caso os administradores sigam os seus pedidos. Esta realidade pareceria resolver grande parte do problema da tensão nos trusts discutida no ponto «Quinto» acima. Infelizmente, na maioria dos casos, não é assim. Porquê? Porque, tal como acontece com tantas outras relações em famílias com património financeiro, os membros da família encontram-se neste papel a que chamamos de beneficiário, por força do nascimento ou do casamento, mas não por escolha, e sem qualquer formação sobre as funções e responsabilidades exigidas a alguém nessa posição. Na minha experiência, entre todas estas relações do tipo «nós», a falta de formação dos beneficiários destaca-se como o fator que cria o maior
risco para o sucesso a longo prazo de uma família. A razão pela qual faço esta afirmação tão ousada é porque, na minha experiência, a maior parte do capital financeiro de uma família
famílias com património financeiro significativo é colocada em fundos fiduciários para «resolver» questões fiscais e de controlo. Se estiver correto ao afirmar que a minha experiência e a dos meus colegas se confirmam, ou seja, que os fundos fiduciários são o meio mais frequentemente escolhido por famílias deste tipo para resolver as questões colocadas no planeamento da transição, então a questão mais crítica para o sucesso dos planos destas famílias deve ser se os beneficiários e os administradores fiduciários conseguem gerir a sua relação
de forma excelente. É evidente que, se não o conseguirem, a entropia de uma relação falhada acabará por condenar o plano que o fundo fiduciário foi concebido para promover, com vista à preservação dinâmica de todas as
várias formas de capital da família. Em três «Reflexões» [16], coloquei as questões que considero mais suscetíveis de conduzir uma família com fundos fiduciários a um resultado mais bem-sucedido. As questões fundamentais colocadas nesses ensaios são todas relacionadas com a governação da relação entre os beneficiários e os seus administradores fiduciários e, especificamente, com a necessidade de os atuais beneficiários terem um papel dominante no processo de governação do fundo fiduciário até ao momento em que o administrador fiduciário sinta que, a seu critério, deve agir de determinada forma para proteger todos os interesses representados pelos beneficiários e pelos herdeiros remanescentes.

Uma governação perfeita entre beneficiários e administradores nunca deve exigir que o administrador exerça o seu poder discricionário de uma forma que os beneficiários interpretem como um «veto». Estes ensaios sublinham a realidade de que, hoje como no passado, não existe um caminho único de formação que os beneficiários possam seguir para se tornarem excelentes beneficiários. O que é claro é que a formação dos beneficiários

sobre a «função» do fideicomisso — que este existe para melhorar as suas vidas — e sobre como desempenhar os seus papéis no âmbito do seu sistema de governação, em vez de uma educação sobre a sua «forma», irá melhorar o processo de governação entre beneficiários e administrador fiduciário. Trata-se de uma educação que aumenta a probabilidade de o fideicomisso ser gerador de valor nas vidas dos seus beneficiários e, consequentemente, gerador de valor para a família e para as suas empresas.

A educação dos beneficiários não é uma panaceia para o fracasso das empresas familiares detidas em trust em prosperar, mas é um requisito positivo fundamental para o sucesso empresarial. Como pode uma empresa detida por um trust prosperar se os seus proprietários de facto — os beneficiários dos trusts que, de jure, a detêm e controlam — estiverem ausentes das suas funções na governação do trust ou, pior ainda, tiverem sido tornados dependentes pelos seus administradores, em vez de independentes? Estas são questões profundas e que ultrapassam o âmbito deste capítulo. Basta dizer que, sem beneficiários de excelência, capazes de participar plenamente e aprovar os riscos que os seus administradores assumem, um fundo fiduciário tornar-se-á entrópico, ou seja, a sua energia esgotar-se-á, à medida que os seus administradores evitam tomar qualquer decisão que os coloque em risco. À medida que este processo de evasão se torna enraizado, o crescimento das empresas da família irá, na minha experiência, cessar e o capital financeiro da família entrará num período de dissolução a longo prazo.

Sétimo: A questão da sucessão (por favor, leia-se «transição») nas empresas familiares ocupa muitos académicos de renome, consultores de gestão, especialistas em dinâmica organizacional, advogados, contabilistas e uma miríade de outros orientadores profissionais, conselheiros e especialistas. Infelizmente, como mencionei acima, em setenta de cada cem casos, os planos e sistemas de sucessão que desenvolvem para uma família não funcionam! O consenso sobre a razão pela qual não funcionam é que a ciência «racional» que oferecem não consegue superar o comportamento humano «irracional» que tentam orientar e modificar. Os vários comportamentos humanos em causa aqui são abordados em profundidade nos capítulos sobre psicologia do meu livro, «Family», e nos livros citados ao longo desta Reflexão. Muitos são também abordados mais adiante neste capítulo nos livros aqui citados. Aqui, quero simplesmente dizer que as questões que já abordei estão no cerne da questão,

1. a falha na gestão da propriedade, resultante de decisões tomadas por membros da família que carecem de formação sobre os papéis e responsabilidades dos proprietários e os diferentes papéis e responsabilidades da gestão;

2. as questões complexas de aprender a gerir múltiplas relações, que se herdam em vez de se escolherem, especialmente a de beneficiário e de administrador fiduciário; e
3. o facto de a gestão ser uma questão pessoal de vocação, enquanto a propriedade é um processo de se tornar um administrador dinâmico, conservador e parte interessada

Isto não quer dizer que o sistema familiar e, em particular, o seu sistema de governação — independentemente do estado de ordem ou caos em que esses sistemas se encontrem — não estejam profundamente ligados ao sucesso com que a família consegue desempenhar o seu papel de administrador/conservador dinâmico. Estão, de facto. Trata-se, antes, de reconhecer que o fracasso de relações específicas dentro desse sistema familiar está na origem do motivo pelo qual esses sistemas entram em caos e não conseguem proporcionar as sucessões positivas (leia-se transições) de liderança de que as empresas familiares necessitam para o sucesso. Embora o fracasso tenha sido a realidade predominante no planeamento da sucessão das empresas familiares — lembre-se: 70/30 são as probabilidades a favor do fracasso —, acredito que a sabedoria oferecida por várias mentes brilhantes no domínio da ciência organizacional e da gestão pode reverter estas probabilidades de forma muito poderosa. Faço esta afirmação com a ressalva de que estas ideias sejam fomentadas, desenvolvidas e utilizadas no âmbito do sistema de propriedade familiar, num processo educativo que comece pelo menos dez anos antes da próxima transição de sucessão provável. Vejo estas ideias como a criação de um currículo que, uma vez vivenciado pela atual geração adulta de uma família, permanece para sempre como parte de um currículo básico, ensinado a todas as gerações emergentes de proprietários dinâmicos — administradores, conservadores e partes interessadas. Falarei mais sobre as transições familiares adiante; aqui, quero simplesmente salientar que, se surgir a necessidade de sucessão sem que o processo dessa sucessão seja visto como interligado e integrado com todas as outras transições de longo prazo que o sistema familiar está a evoluir para gerir, tal processo não será bem-sucedido, para além de, possivelmente, resolver quaisquer questões de curto prazo que a empresa familiar enfrente naquele momento. Por outras palavras, a sucessão será vista como uma transação a realizar para resolver um problema imediato daquela empresa, em vez de um ato integrado no objetivo estratégico a longo prazo da família de preservar dinamicamente o seu capital financeiro. Encarar a sucessão como uma transação tenderá a produzir um determinado tipo de candidato à liderança, enquanto que encarar a sucessão como parte de um plano de longo prazo, de 20 a 50 anos, para o sucesso da empresa poderá muito bem produzir um candidato muito diferente — um candidato muito mais interessado na construção de pontes a longo prazo para proporcionar uma forma de atravessar consistentemente o rio de riscos que ameaçam a empresa

em vez de um candidato que rapidamente encontra um ponto mais raso no rio para o atravessar a pé, mas que não oferece nenhuma solução a longo prazo para os riscos que este representa. O pensamento de transição é o pensamento da Sétima Geração, enquanto o pensamento transacional é a sua antítese.

Talvez a melhor história que conheço para ilustrar este ponto seja o processo pelo qual o meu pai deu as boas-vindas a um novo CEO de uma empresa cujo Conselho de Administração ele integrava. Ele aproximava-se desse
pessoa e felicitá-la, para, em seguida, perguntar imediatamente: «Quem é o seu sucessor?» O meu pai sabia que a resposta a esta pergunta deveria ser a principal preocupação do novo CEO, para além de todas as outras questões que ele ou ela teria de enfrentar. O meu pai considerava que a importância primordial desta questão para o sucesso de uma empresa se aplicava a todas as formas de empresa, mas achava que era uma questão particularmente relevante nas empresas familiares. Acreditava nisso porque a sua experiência lhe ensinou que a ciência do planeamento da sucessão (transição) era profundamente valorizada e estudada nas empresas públicas, em resultado das escolhas de vida e das experiências dos seus acionistas, conselhos de administração e gestão. Esta experiência resultou no reconhecimento da importância da sucessão para o bem-estar a longo prazo da empresa e, por isso, mantinha a questão da sucessão no topo da agenda de todas as reuniões. No entanto, nas empresas familiares, ele constatou que muito poucos proprietários herdeiros tinham formação sobre estes temas, nem faziam parte de culturas familiares que fomentassem essa aprendizagem. Consequentemente, as famílias deste tipo temiam o tema da sucessão, compreendendo os riscos que esta representava, mas sem possuírem nem a formação nem as culturas necessárias para lidar com ela. O resultado era que as suas agendas estratégicas raramente incluíam esta questão, até que acontecimentos fora do seu controlo — e muitas vezes quando estavam menos preparadas para lidar com eles — lhes impunham a sucessão. As suas sucessões mal sucedidas demonstraram as preocupações do meu pai e a sua sabedoria. A ciência neste campo tem grande potencial para ajudar na questão da sucessão (transição). Vou agora mencionar algumas das vozes que têm sido os meus mentores e professores, ajudando-me a formar as minhas opiniões sobre como ajudar as famílias a alcançar transições positivas para a liderança das suas empresas familiares. Espero que as famílias e os seus consultores utilizem cada um destes livros como alicerces de um programa de formação que conduza à educação sobre este tema de que os membros das suas famílias necessitam para alcançar transições bem-sucedidas e à criação de uma cultura no seio das suas famílias que garanta que as futuras gerações estejam preparadas para lidar com esta questão da forma mais sofisticada e esclarecida.

- Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, no seu livro «*Generation to Generation*», oferecem-nos uma visão aprofundada do diagrama de Venn
  que ilustra o entrelaçamento dos três elementos fundamentais que compõem o sistema de uma empresa familiar: a família, o conselho de administração como representante dos proprietários e a gestão. O seu livro define e ilustra cada um destes elementos em profundidade e mostra como estes três sistemas independentes estão completamente interligados e inter-relacionados em todos os momentos, no funcionamento dinâmico e eficiente de uma empresa familiar. Também deixam claro que os líderes da empresa familiar devem gerir de forma excelente estes três conjuntos de relações como entidades independentes. Mais importante ainda, eles salientam que a liderança da empresa familiar deve, como sua maior responsabilidade estratégica, gerir o sistema de forma a garantir que os três elementos se interliguem, interconectem e inter-relacionem de forma dinâmica e não caótica, para que as empresas familiares alcancem uma governação mais bem-sucedida rumo à prosperidade a longo prazo. Escolhi este livro como o primeiro
  pilar fundamental porque, ao longo dos anos, foi o livro que mais vezes ofereci como ponto de partida para a formação familiar sobre este tema.
- Ivan Lansberg, no seu livro **Succeeding Generations**, oferece uma visão adicional à explorada em **Generation to Generation**, nomeadamente a noção dos sonhos do fundador e a forma como estes exercem a sua vontade e influência na vida a longo prazo das empresas familiares. As noções de Lansberg sobre como nasce um sonho e se e como o seu poder se integra numa família ou num grupo são convincentes. Da mesma forma, as suas reflexões sobre como a energia do sonho atinge um patamar e se dissipa anunciam o poder da entropia. Lansberg também aprofunda a nossa compreensão dos termos «Fundador», «Parceria entre Irmãos» e «Consórcio de Primos», como definições para nós das três primeiras gerações do sistema de governação familiar de uma empresa familiar. Lansberg, neste livro, tal como ele e os seus colegas no livro anterior, define e explora um processo evolutivo de três gerações que observam na governação das empresas familiares, utilizando estes três termos para descrever as três primeiras gerações. Ele e os seus colegas aprofundam os comportamentos e sistemas de cada uma destas gerações e oferecem orientações profundas sobre quais são os seus comportamentos mais prováveis. [17] A sabedoria de Lansberg e dos seus colegas sobre a evolução deste processo e sobre as questões comportamentais que podem travar ou

interromper, deve constituir um conhecimento obrigatório para todos os membros da família que fazem parte ou possam vir a fazer parte do sistema de propriedade de uma empresa familiar.

- O livro de John L. Ward, **Creating Effective Boards for Private Enterprises**, sobre a criação, função e funcionamento dos conselhos de administração familiares, é a bíblia sobre este assunto; leia-o, descubra a sua sabedoria e integre as suas perspetivas profundas no sistema de governação da sua empresa familiar.
- O livro de John L. Ward e Randel S. Carlock, **Strategic Planning for the Family Business**, oferece um conhecimento aprofundado sobre as múltiplas facetas da gestão de organizações empresariais familiares, tal como **Working with Family Business**, de David Bork, Dennis Jaffe, Samuel Lane, Leslie Dashew e Quentin G. Heisler, e **The Family Business**, de Fred Neubauer e Alden Lank. Todas estas três obras são úteis para permitir que uma família compreenda as questões que precisa de ter em conta na organização dos sistemas de governação da sua empresa familiar, de modo a alcançar o seu máximo desempenho.
- O livro de Burt Nanus, **Visionary Leadership**, explora como uma organização define a sua visão antes de definir a sua missão. As ideias de Nanus influenciaram profundamente o meu trabalho com famílias. Antes de ler o seu livro, já tinha trabalhado com várias famílias nas suas «Declarações de Missão Familiar». Frequentemente, as declarações resultantes não as inspiravam verdadeiramente, nem ao seu trabalho, e acabavam por se tornar objetos a acumular pó nas secretárias dos membros da família. Nanus informa-nos que todos os sistemas de trabalho bem-sucedidos devem assentar numa visão comum, partilhada por todos os que fazem parte desses sistemas. Uma visão que partilham sobre a razão da sua existência, para que aqueles que integram os seus sistemas saibam o que procuram alcançar em conjunto, de modo a que o trabalho que realizam,
  as suas missões, seja o mais bem-sucedido possível. Depois de ler e assimilar o trabalho de Nanus, alterei o meu processo com as famílias para as encorajar a redigir Declarações de Visão Familiar antes de avançarem para a redação das Declarações de Missão Familiar. Tal como Nanus previu, o resultado são famílias que estão efetivamente a utilizar as declarações de visão que redigem e, assim, a beneficiar significativamente do seu trabalho conjunto. Encontrar uma visão comum, aquilo que todos nós vemos, é o primeiro passo em qualquer empreendimento conjunto. Esta verdade deveria ser evidente por si só, mas, na minha experiência, raramente o é. Começar bem, como o meu pai me ensinou, é fundamental para uma jornada bem-sucedida. Descobri que, se uma família iniciar qualquer trabalho que realize em conjunto,

dedicar tempo a definir a sua visão comum para o resultado a longo prazo e o sucesso desse trabalho, os resultados serão melhores do que se começasse de qualquer outra forma.

- O livro de Jeffrey Sonnenfeld, **The Hero's Farewell**, apresenta quatro percursos para a sucessão da liderança numa empresa familiar. Cada percurso é exaustivamente explicado, com o resultado provável para o sucesso ou fracasso da empresa claramente delineado. Não é de admirar que Sonnenfeld mostre muito claramente por que razão os percursos do «Embaixador» e do «Governador» conduzem a sucessos de maior ordem na transição empresarial do que os percursos do «Monarca» ou do «General». [18] Costumo oferecer este livro a fundadores familiares de primeira geração e peço-lhes que decidam qual dos caminhos melhor descreve o seu método de liderança e as suas perspetivas sobre a sucessão. Peço-lhes também que considerem os resultados potenciais dos seus atuais programas de sucessão (raramente os vêem como transições!) à luz das previsões de Sonnenfeld sobre esses resultados. O facto de oferecer este livro também tem levado, regularmente, a que eu me afaste
  mais de homens e mulheres que, na qualidade de «líderes», navegam alegremente pelos seus rios pessoais de arrogância e narcisismo até às espirais de morte nas cascatas no fim das suas jornadas nas empresas que lideram como «Monarcas» ou
  «Generais». As jornadas dos «Governadores» e, em particular, dos «Embaixadores» têm conduzido a conversas muito frutíferas e a planos de transição que, frequentemente, são bem-sucedidos. Infelizmente, o princípio 70/30 reflete-se naqueles que
  continua a discussão e quem não o faz. Outro aspeto da sabedoria de Sonnenfeld, embora não seja explicado com tanta profundidade, é a verdade de que, para o pleno crescimento de um ser humano, este deve percorrer integralmente todas as fases da vida, incluindo, acima de tudo, a terceira fase: a passagem do «fazer» para o «ser», do trabalhador em busca da sua vocação para o ancião que oferece sabedoria — as evoluções da vida aqui refletidas de forma positiva por Sonnenfeld nas jornadas dos «Embaixadores» e dos
  «Governadores». Nestas duas das quatro funções, verifica-se uma transformação parcial e completa do líder, passando de um estado para um estado superior do seu ser. Uma transformação com um efeito positivo concomitante nas empresas que lidera, à medida que se abre espaço para os próximos líderes numa evolução suave, aberta e acolhedora, em vez de num processo tumultuoso imposto à empresa contra a sua vontade pela incapacidade do líder de passar pelo seu próprio processo transformacional. A

incapacidade de um líder de avançar para as próximas fases naturais de desenvolvimento da sua vida faz com que a energia da organização que lidera fique estagnada, refletindo a natureza estagnada do próprio processo evolutivo do líder. Aqui, mais uma vez, a entropia está em plena ação.

- O livro de James Collins, *«Good to Great*». Este livro oferece uma análise a dez empresas de enorme sucesso. Collins apresenta as histórias que explicam por que razão estas empresas específicas — e apenas estas, entre as milhares analisadas — conseguiram corresponder à sua definição de empresas cuja trajetória as levou de serem boas empresas a tornarem-se excelentes. Em quase todos os casos, isso deve-se ao facto de terem tido uma ideia transcendente, superior às ideias dos seus concorrentes, e um líder transformacional que não só acreditava nessa ideia — quer fosse sua ou a tivesse discernido de outra pessoa —, como também cuja criatividade elevou a ideia a um patamar superior de vida. As histórias destas empresas e dos seus líderes oferecem orientações sobre o processo de melhoria da vida normal das organizações empresariais por parte de líderes esclarecidos, capazes de levar os seus negócios ao mais alto nível nos seus setores e, em seguida, avançar para patamares ainda mais elevados, muitas vezes inimagináveis para os seus concorrentes. Trata-se de exemplos de grande valor para a aprendizagem de proprietários dinâmicos — administradores, conservadores e partes interessadas — de empresas familiares.
- B. O livro de Joseph Pine e James H. Gilmore, **The Experience Economy**. Este livro influenciou a minha forma de pensar sobre onde reside o lucro em termos económicos mais do que qualquer outro livro que já li. Os autores sugerem que existem cinco estratos de atividade económica, cada um com uma margem de lucro mais elevada. Os estratos, por ordem crescente, são: Mercadoria, Artesanato, Serviço, Serviço com Educação e Experiência. Nesta hierarquia, explicam em pormenor qual o lucro que cada nível gera em função dos esforços económicos de cada um. Não vou descrever estes níveis, exceto no caso de um exemplo de «Experiência». Os autores utilizam a chegada à Disney World como metáfora de uma «Experiência». Explicam que, enquanto ainda se está no parque de estacionamento da Disney World, paga-se mais de 50 dólares por pessoa para entrar no parque, apenas pela experiência transformadora que se espera ter lá dentro, apesar de ainda não se ter tido qualquer experiência; e de, nesse momento, se estar rodeado de adultos apressados e crianças a gritar. Uma visão notavelmente poderosa sobre o que os consumidores anseiam. Para os proprietários de empresas familiares, a lição é perguntar-se se os seus

os vossos clientes, a vossa gestão e os vossos colaboradores têm, todos, experiências transformadoras positivas em virtude da sua ligação à vossa empresa familiar. Uma questão que dá, de facto, que pensar! E com lucros significativos a seguir, não só em termos monetários, mas também nas experiências humanas e intelectuais de cada grupo à medida que se liga à vossa empresa e à vossa propriedade. «Stickiness» é um termo agora utilizado no mundo dos negócios para descrever o quão estreitas e duradouras são as relações de uma empresa com os seus clientes. Acredito que seja também um excelente teste à qualidade das relações dos proprietários com todos os outros grupos que influenciam: os seus colaboradores, a gestão, os fornecedores, as comunidades e todos os outros grupos com os quais a

empresa do proprietário está interligada. Para mim, esta palavra, no seu nível mais elevado de significado, define-se como lealdade e, no seu nível mais baixo, como papel mata-moscas. As empresas familiares de longo curso precisam de grande lealdade por parte de todos os seus intervenientes para terem sucesso. Será na forma como estas empresas são vivenciadas, nas suas interações com cada um dos seus intervenientes, que os seus resultados serão determinados. Se forem «aderentes» devido à lealdade invulgar dos seus intervenientes, é provável que isso se deva ao facto de estes as perceberem como positivamente diferentes dos seus concorrentes e, em alguns casos, essa experiência pode até ser

transformadora. Penso que a visão de James McGregor Burns sobre a liderança transformacional, discutida abaixo, em oposição à liderança transacional, deve ter estado nas intuições — se não nas reflexões intelectuais — de James Collins, B. Joseph Pine e James M. Gilmore quando escreveram as suas obras inspiradoras.

- Os dois livros de John O'Neil, **The Paradox of Success** e **Aikido Leadership**, oferecem perspetivas importantes sobre os sistemas e práticas de uma família. John O'Neil é uma das maiores autoridades mundiais nas formas e processos de liderança, e sinto-me privilegiado por ele me considerar seu amigo e por ser um dos meus mentores. Embora haja reflexões profundas em cada página dos livros de John, há um ponto em cada um deles que considero relevante para o conjunto de competências que os membros da família precisam de adquirir e nas quais têm de se tornar proficientes, para orientar as suas empresas familiares. No capítulo sobre segredos *de *The Paradox of Success**, aprendemos que qualquer organização cuja liderança acredite ter segredos a guardar

dos seus membros, encontra-se em entropia e a esgotar a sua energia. O argumento de John é que um segredo não partilhado com o conjunto dos membros de uma organização leva os mais brilhantes

membros a gastar o seu tempo a tentar descobri-lo, em vez de trabalharem de forma produtiva nas atividades da organização. John tem razão! Embora ele escreva principalmente para a comunidade empresarial, apliquei a sua visão ao meu trabalho com famílias e as suas empresas como um tema de enorme importância para o seu bom funcionamento. Os segredos são tóxicos quando conduzem a esta forma de comportamento entrópico.

A confidencialidade, por outro lado, é um direito que todos os membros da família, individualmente e como um todo, têm de esperar uns dos outros na proteção das suas informações mais importantes e comunicações privilegiadas. Falar com pessoas de fora ou com outros membros da família sobre assuntos considerados confidenciais pelos membros da família é destruir o direito que estes têm de confiar em si e leva a uma profunda desconfiança. A confidencialidade é uma virtude em todas as relações humanas e uma profunda forma de respeitar os limites e as sensibilidades uns dos outros. A confidencialidade é o contexto adequado para depositar confiança noutro, especialmente nos nossos mais velhos que, nos seus papéis de mediadores das relações familiares, devem ter o direito de manter certos assuntos confidenciais para desempenharem o seu trabalho. As famílias concedem-lhes de bom grado essa autoridade devido à confiança que neles depositam. No entanto, isso não cria a atmosfera de medo e entropia dentro de uma família ou de qualquer outro grupo gerada pelos segredos, como explica O'Neil. Embora O'Neil não aborde este ponto, apliquei a sua sabedoria para perceber que todas as famílias têm, tal como todas as outras organizações, segredos «brancos» e segredos «negros». Os segredos «brancos» são aquelas informações no contexto familiar que a família acredita serem do seu conhecimento exclusivo e às quais chamam «segredos». Todos os membros da família conhecem estas informações e valorizam-nas como parte do saber especial da família. As famílias guardam estas informações como parte dos seus mistérios especiais. Ao longo da história, as famílias têm celebrado esse conhecimento especial, nos rituais subjacentes às celebrações da sua «diferenciação», muitas vezes através de ritos e juramentos especiais conhecidos apenas pelos seus adeptos. Esta forma de «segredo» é útil para a coesão da família e, como já referi, para o seu sentido especial de diferenciação. Os segredos negros, por outro lado, são o tipo de informação numa família que se acredita poder ser conhecida apenas por um grupo especial e auto-proclamado. São estes os tipos de segredos que O'Neil define como tóxicos para uma organização e que, nas famílias, devem ser evitados como a peste. Há um ditado antigo que diz: «clareza para os nossos amigos e aliados e confusão

para o inimigo». Os segredos negros no seio das famílias, na melhor das hipóteses, confundem o funcionamento da família e, na pior, corroem o tecido das relações familiares, uma vez que alguns membros da família consideram outros membros da sua família de afinidade como estranhos, com base na decisão de quem sabe o segredo e quem não sabe. Tais práticas são a antítese de uma família de afinidade. Os segredos brancos são transparentes para todos os membros da família, mas opacos para todos os outros, seguindo assim a admoestação do ditado acima referido.

- A transparência entre as partes de uma relação tornou-se um sinónimo de uma forma de comportamento necessária para o melhor funcionamento de todas as nossas relações, familiares e sociais, e um sinónimo de confiança. Talvez a transparência tenha sido sempre a base da confiança necessária para que qualquer relação prospere. Os segredos são o oposto da transparência e têm em si a possibilidade de conduzir à desconfiança, como ensina O'Neil. Os líderes familiares dependem da confiança para o seu sucesso (afinal, não depende todo o líder que se preze da confiança dos seus seguidores?). Os líderes familiares que decidem manter segredos dos seus familiares estão, essencialmente, a dizer: «Não confio em vocês!» Por que razão, então, deveria qualquer membro da família ou círculo de afinidade segui-los?
- Em *«Liderança no Aikido»,* O'Neil oferece às famílias uma visão da liderança através da figura do líder que é mestre na arte marcial defensiva japonesa chamada Aikido. Nesta forma de arte marcial, o mestre procura permitir que um adversário que tenta derrotá-lo utilize a sua própria energia para se derrotar a si próprio. A genialidade desta arte de defesa reside em empregar toda a energia — a própria e a do adversário — em prol da proteção e do bem-estar de si mesmo. O Aikido procura esgotar a energia de todos aqueles que tentam opor-se ao percurso positivo da energia do seu praticante. O guerreiro do Aikido procura somar a energia do seu adversário à sua própria, evitando a sua letalidade e redirecionando-a como um acréscimo positivo à sua própria força energética. Metaforicamente, trata-se de uma família que cria um sistema defensivo para combater a energia negativa proveniente do exterior ou do interior. Em primeiro lugar, essa energia é contrariada desviando a sua força de si própria, deixando-a passar sem que cause danos; e, em segundo lugar, absorvendo essa energia e transformando-a assim numa força positiva para a sua própria e crescimento. Os líderes de Aikido de uma família farão isto naturalmente, se a família estiver disposta a reconhecer que é a capacidade do seu líder de converter a defesa em ataque a constituir a forma preferida de um sistema familiar se defender, especialmente

com a energia positiva que assim obtém enquanto guerreiros de Aikido. Isto é o oposto da tendência normal de um indivíduo para atacar imediatamente o seu adversário e ignora a profunda sabedoria de que tal ataque pode desperdiçar energia valiosa e, certamente, não irá somar a energia do adversário à sua própria. Um sistema arrisca a dissipação de energia, enquanto o outro cultiva e acumula energia. A liderança do Aikido oferece um modelo para a liderança das empresas familiares que, na sua subtileza, vai ao fundo da questão para descobrir o que funciona. O Aikido oferece às famílias ocidentais uma porta de entrada para modelos de liderança que surgem da intuição oriental sobre como a energia flui e da sua profunda compreensão dos benefícios de se fluir com ela e nunca a desperdiçar fluindo contra ela. Obrigado, John, pelo presente que nos ofereceste com estes dois livros.

Oitavo: As famílias de afinidade precisam de compreender todos os modelos de liderança do mundo, como parte da educação da sua família, com vista a escolher o modelo de liderança mais adequado ao sistema de governação da sua família e à governação das suas empresas. Como parte da sua formação sobre a governação das suas empresas, precisam de aprender como esses sistemas podem fazer a transição da melhor forma de liderança para a geração do fundador, para a melhor forma para a geração seguinte, sob a forma de uma «Parceria entre Irmãos», e, posteriormente, para a terceira geração e as seguintes, sob a forma de «Consórcios de Primos». Este estudo ajudará a estruturar um sistema de liderança para as empresas da família que seja simultaneamente reflexo e parte integrante do sistema de liderança que a família seleciona para se autogovernar, ao mesmo tempo que oferece às próprias empresas a liderança mais adequada às suas necessidades. A integração do sistema de liderança da própria família com o seu sistema de governação enquanto proprietários-partes interessadas das empresas familiares conduz a um funcionamento significativamente superior de ambos os sistemas, uma vez que as competências de liderança adquiridas no seio da família fluem naturalmente para os sistemas de governação das empresas da família.
Quais são as áreas de estudo da liderança, tanto da família como das suas empresas, que, na minha opinião, devem ser incluídas na formação de uma família sobre este tema?

- O debate de ideias sobre que tipo de líder é o melhor entre os dois maiores filósofos chineses, Confúcio e Lao Tzu, é por onde se deve começar. Acredito que o líder que lidera «por trás», em vez do líder que lidera «à frente», é o líder mais bem-sucedido de uma família e dos proprietários-acionistas das empresas familiares, assim que a família entra nas gerações da «Parceria entre Irmãos» e dos «Consórcios de Primos». Embora eu

Já não consigo encontrar a citação, mas creio lembrar-me de ter lido que o próprio Confúcio afirmou que o modelo de Lao Tzu saiu vencedor no debate entre ambos sobre qual o melhor tipo de líder. A capacidade dos seguidores de um grande líder familiar, que lidera «por trás», de afirmarem continuamente «fomos nós que o fizemos», tal como ensinado por Lao Tzu no *«Tao Teh* Ching», é o maior elogio que qualquer líder familiar pode receber. Um bom presidente do conselho de administração de uma empresa familiar que lidera a partir de trás, incentivando suavemente todas as partes do sistema empresarial a avançar, mas que «nunca é visto, nunca é ouvido e nunca é sentido», será reverenciado, tal como Lao Tzu ensina, pelos proprietários dessa empresa durante mais de 1 000 anos. O estudo da liderança, tal como se desenvolveu no Oriente, começa com Lao
Tzu, *no «Tao Te Ching», e de Confúcio, nas «Analectas*», e sugiro que os membros da família também comecem por aqui. A leitura dos capítulos de Jeffrey Sonnenfeld sobre o «Embaixador» e «Governador», mencionados acima, e do artigo de Remy Mintzberg sobre o *«Líder Discreto»* ajudará os membros da família a familiarizarem-se com este conceito e com os seus poderes.

- *A «Arte da Guerra»*, de Sun Tzu, escrita algures entre 500 e 300 a.C., é o livro mais estudado de sempre sobre a guerra e a natureza dos líderes mais bem-sucedidos que as vencem. Neste estudo reside uma grande sabedoria sobre as relações entre indivíduos, comunidades e Estados opostos, em todos os níveis de competição, bem como sobre os resultados dos comportamentos que levam ao sucesso e daqueles que falham em vencer essas competições. Sun Tzu oferece à família muitos princípios importantes de liderança sobre como se preparar para a competição e como nela participar, seja na defesa contra desafios entrópicos, seja no ataque para conquistar maior liberdade. Talvez o seu maior contributo para o estudo da liderança por parte de uma família é a sua observação de que o maior general é aquele que nunca trava uma batalha. Nunca trava uma batalha, quer porque [19] planeou tão bem estrategicamente, muito antes de qualquer batalha específica, que está tão bem preparada, equipada e com efetivos suficientes, que o seu adversário declara a derrota sem lutar, quer porque o seu adversário se encontra numa posição superior e ela se retira para garantir que o seu exército possa lutar noutro dia. Eis o líder para quem o planeamento estratégico a longo prazo é tudo e as táticas são um meio de dar vida à estratégia. Um líder que aproveita as oportunidades que surgem do pensamento a longo prazo, do pensamento da Sétima Geração, e que sabe que nenhuma oportunidade que ponha em risco a sobrevivência da sua família, independentemente da recompensa, vale a pena ser aproveitada. Qualquer homem cujas

obras são lidas dois milénios ou mais após terem sido escritas deve ser um génio extraordinário, e este é um homem assim.

- «*O* Príncipe», de Niccolò Machiavelli, é talvez o livro sobre liderança mais lido de sempre, e com razão. De certa forma, este livro apresenta dois modelos de liderança: o do líder que o mundo vê, o líder à frente, e, por trás dele ou dela, o grande líder como número dois, o poder por trás do trono. O estudo da liderança para a mentalidade ocidental moderna começa aqui. Para o leitor interessado na natureza de um grande número dois e no que o motiva a tornar outra pessoa grande, consulte os capítulos sobre Conselheiros Privados em «Família».
- As famílias podem aprender muito com o livro de James MacGregor Burns, *«Leadership*», e com a sua distinção entre líderes transacionais e transformacionais. As famílias precisam de ambos nas suas empresas familiares, tal como nas suas próprias famílias. No entanto, geração após geração, as famílias precisam «sobretudo» de líderes transformacionais; se as suas empresas e as suas famílias pretendem alcançar com sucesso a transformação a longo prazo de que necessitam para o seu sucesso duradouro. Os líderes transacionais enfrentam e superam os desafios do presente, enquanto os líderes transformacionais enfrentam e superam os desafios do futuro. Os primeiros ajudam uma empresa familiar a satisfazer a necessidade da família de se alimentar durante um dia; os segundos, adotando frequentemente uma visão de «Sétima Geração», ajudam a família não só a alimentar-se durante a sua vida atual, mas também a planear para que a empresa forneça o sustento para as vidas de todas as gerações vindouras.
- A obra de John Gardner, «*Self Renewal*», especialmente no que diz respeito às fases da vida de um líder, os muitos livros de Warren Bennis nesta área, *«Leadership Sem Respostas Fáceis*, de Ronald A. Heifetz, e «Synchronicity», de Joseph Jaworski, enriquecem o processo educativo de uma família. O livro de John O'Neil, *«The Paradox of Success*», mencionado anteriormente, contribuirá imensamente para que uma família e os seus líderes compreendam as dificuldades que a liderança apresenta para uma vida equilibrada. «*Leadership and the New Science*», de Margaret J. Wheatley, é uma excelente introdução à compreensão das novas ciências da complexidade e do caos e à natureza da liderança que estas exigem.
- Por fim, e talvez o mais valioso na exploração da questão do que constitui um grande líder no papel de administrador/conservador, é o livro de Robert K. Greenleaf sobre *«Liderança Servidora*». Greenleaf aprofunda a natureza e o processo

da *Liderança como Serviço* para com aqueles que são liderados, seja na forma de uma família, de uma comunidade social ou de uma cidadania nacional. Ele explica a natureza de um líder que atua nos bastidores e que procura, através do serviço aos outros, responder às mais elevadas vocações de gestão em prol do crescimento dos capitais humano e intelectual daqueles a quem serve na sua qualidade de líder. Não posso recomendar suficientemente o livro de Greenleaf a todos os membros da família que procuram imaginar a forma de liderança que, na minha opinião, tem mais probabilidades de ser bem-sucedida na jornada para fazer crescer uma família próspera e os seus empreendimentos.

Para concluir esta secção, permitam-me acrescentar que há lugar para os líderes na linha da frente e para as suas competências transacionais na conquista de batalhas. No entanto, tal como ensinam tantos destes sábios autores, são os líderes transformacionais que vencem as guerras e, mais importante ainda, que asseguram a paz. A paz que sustenta as suas famílias e as suas empresas ao longo das longas transições, que representam as suas lutas rumo à existência das suas quintas gerações, e que alcançam a verdadeira grandeza que advém dos sucessos das suas famílias e empresas ao chegarem até aí, com a força para imaginar e dar vida às suas próximas cinco gerações [20].

Nono: As famílias devem dar a conhecer e formar os proprietários dinâmicos das suas empresas — administradores, conservadores e partes interessadas — nas ferramentas empresariais de avaliação e análise, para ajudar esses proprietários a saber se a gestão e as empresas que estão lideram estão a prosperar. No ponto décimo segundo, abaixo, discutirei o conjunto de ideias e competências que sugiro que constituam uma lista, com a mente de um principiante, de aspetos que os membros da família devem aprender para se tornarem gestores/conservadores/partes interessadas dinâmicos das empresas da sua família e que lhes permitirão avaliar e analisar os níveis de energia das suas empresas familiares. Para além da compreensão geral das suas empresas proporcionada por um processo de avaliação e análise, os proprietários-partes interessadas que procuram saber em que nível as suas empresas estão a prosperar devem desenvolver um processo para determinar se a gestão está a prosperar. Sem tal processo, um proprietário ficará na ignorância quanto ao conhecimento mais importante de que necessita sobre a gestão das suas empresas: o estado do seu capital humano e intelectual.

Como exemplo do tipo de perguntas que os líderes servos utilizam para se autoavaliarem e autoavaliarem, eis a história de um grande líder. Edward Koch, enquanto era presidente da Câmara de Nova Iorque, perguntava a todos com quem se cruzava: «Como estou a sair-me?» Acreditava que, como presidente da Câmara, esta era a única pergunta relevante para medir o seu desempenho na busca de uma melhor qualidade de vida para os seus eleitores. Koch tinha a humildade de um líder servo para, simultaneamente, fazer
a pergunta como para ouvir a resposta, independentemente de as respostas, como pessoa com ego (que político não tem um?), serem aquelas que ele esperava que fossem. Durante o mandato de Koch, foi visto pela maioria dos nova-iorquinos como um líder atencioso e positivo, o que resultou na sua reeleição com ampla maioria. É também lembrado, ainda hoje, como um grande presidente da câmara. Todos os líderes de empresas familiares, sejam proprietários ou gestores, ao avaliarem e analisarem o seu desempenho, poderiam beneficiar grandemente ao praticar a forma de liderança personificada por Ed Koch e a sua grande pergunta: «Como estou a sair-me?»

Na minha experiência, se os detentores de participações numa empresa familiar souberem para onde querem que a empresa se dirija, com base na sua declaração de visão, souberem, através da sua declaração de missão, como chegar lá, contarem com uma liderança que os apoie nos bastidores para os ajudar a alcançar esse objetivo, tiverem um processo para avaliar se a sua gestão é sólida e está em crescimento e um processo para formar excelentes detentores de participações que sejam administradores, conservadores e partes interessadas dinâmicos, a empresa terá sucesso.

Décimo: As famílias devem procurar capacitar os seus
administradores/conservadores/acionistas dinâmicos em cada geração para que desenvolvam os seus próprios sonhos relativamente aos objetivos das suas empresas, à medida que a família e as suas empresas evoluem para além do
sonho da geração do fundador/criador; isto para que, à medida que o sonho do fundador se dissipa, não deixe a gestão com um sonho histórico, em vez de um sonho atual, para gerir.

Anteriormente, referi o trabalho de Lansberg sobre o sonho do fundador/criador e a forma como a empresa reflete a concretização desse sonho. As empresas familiares são fruto dos sonhos dos fundadores/criadores da família, cuja concretização bem-sucedida resulta na criação e no crescimento do capital financeiro da família. Uma vez que cada ser humano tem o seu sonho único e que ninguém pode, cognitivamente, sonhar o sonho de outra pessoa, por que razão deveria um membro da família de uma geração posterior procurar concretizar o sonho de uma geração anterior em detrimento do seu próprio? Esta realidade coloca um grave conflito no desenvolvimento de

uma família sobre qual sonho deve predominar. Com demasiada frequência, este conflito surge de forma entrópica no ciclo de vida das empresas da família. A entropia reflete-se aqui num processo falhado de evolução empresarial, quando o sonho original que deu origem à empresa não consegue dar lugar, para permitir a integração na família e nas suas empresas, aos sonhos emergentes das suas gerações atuais. Este processo falhado ocorre frequentemente porque as gerações mais velhas da família conseguem abortar este processo natural, não permitindo que estes novos sonhos substituam os antigos. Este processo não tem de ser entrópico para as
empresas, se os proprietários da família — na qualidade de gestores, conservadores e partes interessadas — forem educados para compreender esta realidade. Intuitivamente, qualquer pessoa que viva num sistema familiar, fundado nos sonhos de uma geração anterior, e que agora procure, dentro desse sistema, dar vida aos sonhos individuais dos novos membros, sentirá este conflito. A questão crítica para a liderança familiar é saber se identifica estes conflitos numa fase precoce e, primeiro, os atenua e, em seguida, através de atos suaves de persuasão, integra os novos sonhos na visão da família, ou, em alternativa, encara estes conflitos como desafios a um legado histórico que deve manter, mesmo à custa dos seus próprios sonhos e dos da família. Deixem-me acrescentar que, ao utilizar aqui o termo «empresas familiares», não estou a sugerir que a integração de novos sonhos deva necessariamente ocorrer nas empresas existentes em vez de em novas empresas; essa é uma questão tática a determinar no momento em que os novos sonhos surgirem. Pelo contrário, é estratégico para o sucesso a longo prazo de uma família que o seu processo esteja aberto à generatividade refletida nos sonhos da geração emergente, para que o sistema familiar evolua de modo a incorporar as aspirações das novas gerações, se quiser ser positivamente atrativo para elas. Recordar-se-ão de que acredito que uma família ser positivamente atrativa é fundamental para o seu bem-estar a longo prazo. Permitam-me dizer que nem todos os novos sonhos devem ser naturalmente selecionados para sobreviver na competição com um sonho mais antigo, uma vez que nada garante que lidarão de forma mais criativa com as questões que a família e as suas empresas enfrentam quando surgem. É evidente que um sonho fundador que conduz à criação de uma fortuna financeira significativa é um sonho muito poderoso. [21] Todos os novos sonhos familiares têm de enfrentar a forte concorrência dos sonhos do fundador e, se sobreviverem, terão de ser altamente robustos e fortemente geradores de sucesso familiar a longo prazo para o suplantar. O meu objetivo aqui é simplesmente tentar sensibilizar as famílias para este conflito natural que surge da evolução das suas famílias, pedindo-lhes que não temam essa evolução e que gerem o confronto entre os sonhos criativos das suas diferentes gerações, com vista a uma integração do melhor de

deles nos seus sistemas. Esta é uma área em que o pensamento da «Sétima Geração», por parte dos mais velhos, pode contribuir muito para orientar a família, ajudando-a a reconhecer os aspetos criativos positivos da mudança geracional e a gerir a mudança como uma transição, de modo a que esta dinamize o
sistema familiar, em vez de a tratar como «obstáculos» que o impedem, ignorando-a ou bloqueando-a ativamente, com grande risco para o bem-estar das suas famílias.

No meu livro, «Família», expus a minha visão sobre como uma família de afinidade que procure alcançar com sucesso a sua quinta geração (o que defino nesse livro como grandeza numa família) poderia chegar lá, e que essa visão pedia à família que imaginasse que o seu propósito era a valorização das jornadas individuais de felicidade de cada membro da família, rumo à preservação dinâmica da própria família. Afirmei que, se conseguisse ter essa visão de si própria, teria uma elevada
probabilidade de sucesso. Sugeri que a jornada de vida de cada ser humano reside na busca de maior liberdade, sob a forma de uma maior consciência de si mesmo e rumo à conquista de um nível superior de felicidade e do florescimento humano que daí decorre. Sugeri ainda que, para que uma família se torne grande, deve ser atrativa para cada nova geração, adotando ativamente políticas e práticas que sejam percebidas pelos membros de cada nova geração como procurando proativamente melhorar as suas jornadas individuais de felicidade, tudo com o objetivo de que cada um deles alcance uma maior consciência de si. Acredito profundamente que este é o processo que conduzirá à grandeza de uma família. Tendo em conta a minha convicção, vejo as empresas familiares como um dos locais no sistema familiar onde este processo de melhoria das vidas individuais dos membros da família pode ser posto em prática através da incorporação gradual dos seus novos sonhos nas empresas dessas famílias.

Deixem-me assegurar aos leitores que, tal como afirmei acima, não estou a sugerir novos sonhos simplesmente em detrimento dos mais antigos, mas sim a promover um sistema aberto no seio das empresas familiares que acolha novas ideias, ao mesmo tempo que honra as mais antigas. Para mim, esta é uma forma capitalista de pensar e agir que incorpora a profunda intuição de Joseph Schumpeter sobre o capitalismo, segundo a qual este se baseia no princípio da «destruição criativa». Schumpeter, no seu livro «*Capitalismo, Socialismo e Democracia*», sugere que a destruição criativa está no cerne do capitalismo e que este conceito se reflete no
conjunto de crenças que orientam os proprietários capitalistas e nos sistemas e processos empresariais que estes criam para pôr em prática essas crenças. Trata-se de um processo através do qual as novas ideias nascem e

integradas nas suas empresas, de que necessitarão para enfrentar os desafios futuros ao bem-estar das mesmas. Um processo que reconhece o caos criativo que as novas ideias frequentemente representam para os sistemas ordenados. Estes capitalistas asseguram, portanto, que os sistemas das suas empresas sejam construídos com tal flexibilidade que possam acomodar as novas ideias sem serem destruídos por elas. Por outras palavras, os seus sistemas e processos empresariais estão a ser construídos de forma tão flexível em relação à criatividade que as novas ideias podem destruir criativamente as antigas sem que a entidade seja destruída no processo. Schumpeter sugere que o capitalismo é o único sistema económico capaz de destruir fisicamente o antigo e criar o novo, sem se destruir a si próprio. O processo de destruição criativa requer um sistema aberto, no qual os sonhos antigos competem pela luz com os novos sonhos, tudo em prol da sustentabilidade e do fortalecimento do organismo no qual competem. Trata-se do aperfeiçoamento do todo através da competição saudável entre as partes. As famílias que procuram incentivar a descoberta, a criação e a busca que os novos sonhos trazem ao seu sistema fazem bem em praticar a destruição criativa, ao refletirem que o processo de seleção natural bem-sucedida ensinado por Darwin está no cerne da vida. As famílias devem honrar os sonhos dos seus fundadores, tal como se refletem nos empreendimentos que esses sonhos geraram, mas nunca à custa dos sonhos futuros das gerações posteriores, que devem ser cultivados para que todo o organismo do empreendimento familiar seja capaz de evoluir e tornar-se o sobrevivente mais apto entre todos os empreendimentos semelhantes com os quais compete pela sobrevivência.

A seguir, quero reconhecer a dívida que tenho para com a minha colega, Diane Neiman, por me ter dado a conhecer uma forma altamente tóxica de doença empresarial chamada Síndrome do Fundador . Tomei conhecimento desta doença quando, inadvertidamente, estava a fomentar os seus sintomas numa organização que ajudei a fundar, a qual procurava combinar os sonhos de um grupo de nós, para criar uma plataforma que permitisse aos membros da família receber a educação que está no cerne deste livro. A organização chamava-se The Learning Academy. Durante três anos, a Academia prosperou e os nossos sonhos começaram a tornar-se realidade. Infelizmente, no quarto ano, o nosso sonho começou a ser, com razão, desafiado pelos sonhos dos novos membros que se tinham juntado a nós e não conseguimos abrir o nosso sistema para incorporar os sonhos deles. Como resultado, a The Learning Academy fracassou, uma vez que os fundadores não conseguiram sair do caminho. Muito tarde aprendi que tal resultado é um desfecho comum numa organização onde a doença chamada «Síndrome do Fundador» se instala e paralisa os seus sistemas e a sua capacidade de evoluir.

A Síndrome do Fundador e o seu triste desfecho são exemplos do que acontece quando os sonhos antigos impedem que os novos sonhos — de que as empresas precisam para evoluir e sobreviver — entrem nos seus sistemas. A incapacidade de educar os proprietários dinâmicos — administradores, conservadores ou partes interessadas — sobre a necessidade de sistemas abertos nas suas empresas familiares, para permitir o surgimento e a incorporação de novos sonhos dos novos proprietários da família, é colocar as suas empresas familiares em risco de sofrer a Síndrome do Fundador e os seus resultados em espiral de morte.

Tenho vindo a discutir a necessidade de sistemas abertos para o bem-estar de uma família e das suas empresas, de modo a acomodar sonhos antigos e novos; passarei agora a abordar um risco negativo específico para os sonhos de um tipo particular de sistema fechado. O risco de um sistema fechado de uma família impedir que as suas empresas evoluam de organizações fundadoras/pioneiras para instituições de estabelecimento.

Na minha experiência, todas as empresas que pretendem ser «corredoras de longa distância» têm, eventualmente, de evoluir das suas fases pioneiras para as fases adultas de «homesteading». Este é o mesmo processo de evolução de uma empresa que Gersick et al., no seu livro **Generation to Generation**, descrevem como o desenvolvimento desde a «Primeira Geração Fundadora», passando pelas «Parcerias entre Irmãos da Segunda Geração», até aos «Consórcios de Primos da Terceira Geração e seguintes». Se uma empresa não conseguir, de forma sistemática, fazer esta transição de um sistema — o dos pioneiros — para outro — o dos estabelecidos —, com todas as questões de governação que isso implica, tornar-se-á uma lembrança do passado. Cada um destes sistemas empresariais começa por ser um sistema fechado, delimitado pelo sonho que lhe dá origem. Chegar ao seu próximo passo evolutivo requer que esse sistema se abra, para que possa ter sucesso. Frequentemente, o sistema original é tão fechado que não consegue fazê-lo e, por isso, o sistema falha e morre. Gersick e os seus colegas mapeiam este processo para as empresas familiares, mostrando graficamente onde se encontram as sobreposições entre cada um dos três sistemas geracionais que exploram. Salientam que, enquanto um sistema fechado se está a abrir e a evoluir para o seguinte, a empresa corre um grande risco. O principal risco reside em saber se a família dos proprietários e os seus processos de governação estão, eles próprios, a evoluir de forma suave e ordenada de uma geração para a seguinte, ou se estão a passar por um processo caótico em que esses sistemas e processos estão a falhar. É evidente que, se os sistemas familiares e o processo de governação da família atual não forem capazes de responder aos desafios da mudança que surgem à medida que ocorrem as transições geracionais naturais da família, os

sistemas da empresa, que estão organicamente ligados aos sistemas da família, falharão e tornar-se-ão também caóticos. Gosto de imaginar que as famílias e as suas empresas, tal como as lagostas, precisam de mudar de carapaça para crescer. Tal como acontece com as lagostas, quando as suas carapaças antigas desaparecem e as novas ainda não estão endurecidas, encontram-se em grande risco.

A evolução, e a sua disciplina, a Biologia Evolutiva, exige que todos os sistemas orgânicos [22], uma vez nascidos, estejam, a partir daí, para sempre em competição com todos os outros organismos, na luta pela sobrevivência até à idade adulta, para que possam replicar-se. Os pioneiros normalmente não se replicam, a menos que consigam parar de se deslocar e comecem a criar famílias que viverão nas terras que descobriram. Desta forma, replicam a biologia evolutiva. Se o pioneiro simplesmente continuar a avançar e nunca se estabelecer, desaparece historicamente, a menos que, por acaso, um estranho decida preservar a sua memória. É apenas ao estabelecer-se que é provável que a sua memória seja preservada nas gerações que o sucedem naquela terra; daí a necessidade de ele evoluir de pioneiro para colono. Aqui, a biologia e a história ensinam uma realidade da condição e da experiência humanas que é fundamental para a sobrevivência a longo prazo das famílias e dos seus empreendimentos. Os proprietários familiares devem ser sensibilizados para estas realidades, se quiserem gerir com sucesso a transição de novos sonhos para os sistemas familiares e as empresas familiares fundados em sonhos anteriores. A feliz realidade das famílias é que, tendo as suas histórias orais como elemento aglutinador, nenhum sonho das suas gerações fundadoras precisa de se perder, podendo, pelo contrário, ser preservado de forma dinâmica como o património oral que sustenta as gerações futuras sobre as suas origens e a forma como surgiram. Os nossos sonhos familiares são, por definição, todos sonhos de descoberta, criatividade e busca. Perder esses sonhos é perder-nos a nós próprios. Da mesma forma, ter um sistema incapaz de incorporar nas nossas histórias novos sonhos de criatividade, descoberta e busca é perder o nosso futuro. Nem a perda dos nossos sonhos passados nem dos futuros é possível se quisermos chegar à nossa quinta geração e continuar a partir daí. O que aqui se aplica às nossas famílias aplica-se igualmente às nossas empresas; ambas precisarão das suas histórias familiares e das histórias das suas futuras gerações para poderem sobreviver a longo prazo. Se as nossas famílias fizerem isto bem, a evolução de pioneiro para proprietário de uma propriedade familiar ocorrerá e a própria propriedade familiar crescerá para acomodar sonhos cada vez maiores.

Décimo primeiro: Vou simplesmente repetir textualmente as afirmações que fiz nos dois penúltimos pontos da minha lista inicial acima, como afirmações positivas.

As famílias cujos objetivos são chegar à quinta geração em boa forma e continuar a partir daí devem transmitir aos membros da família, nas suas funções de administradores dinâmicos, conservadores, partes interessadas e proprietários, a sabedoria de que as famílias têm de gerir algumas transições críticas a longo prazo em cada geração para alcançarem esse objetivo, enquanto nenhuma transação a curto prazo é suscetível de fazer a diferença no seu sucesso, a não ser de forma negativa.

Os mais velhos da família devem ajudar todos os proprietários das empresas familiares a perceber a sua responsabilidade de adotar um pensamento estratégico de longo prazo para a Sétima Geração com uma «mente de principiante», em vez de um pensamento de gestão que se dirige, por natureza, a tarefas táticas que são normalmente e adequadamente de curto prazo. Esses proprietários devem ser formados para manter os limites entre estas duas formas de pensamento; caso contrário, as preocupações de curto prazo prevalecerão, assim como as necessidades e recompensas da gestão pelo sucesso a curto prazo, e tal equívoco só poderá resultar em problemas [23].

Décimo segundo: Como último ponto enumerado na introdução, sugeri áreas para a formação de proprietários dinâmicos — administradores, conservadores e partes interessadas — e as ferramentas para a implementação do que aprendem, com vista a tornarem-se tais proprietários nas suas funções de supervisores das empresas familiares.

Aqui, pretendo indicar onde podem ser encontradas discussões sobre as ferramentas de cada uma destas áreas, para aqueles administradores/conservadores/proprietários-partícipes da família que estejam interessados em aprofundar o tema. Em todos os casos, os membros da família com uma «mente de principiante» podem compreender estas áreas e ferramentas como aprendizes, sem necessidade de assistência especializada. Cada uma delas, para ser dominada, requer um orientador que ajude a desenvolver as competências nessa área, experimentando plenamente todas as suas possibilidades. Apenas no caso de (1) abaixo, relativo aos Recursos Humanos, não tenho nenhum texto para sugerir, uma vez que esta área requer um mentor familiar, especializado neste campo, para proporcionar a aprendizagem baseada na experiência necessária para o fazer bem.

1. Balanços Familiares – ver Capítulo 4 de *«Family Wealth»*

2. Demonstrações de Resultados Familiares – ver Capítulo 4 de *«Family Wealth».* Para aprender a ler um Balanço Financeiro e uma Demonstração de Resultados Financeiros, consulte qualquer livro introdutório sobre contabilidade empresarial,
3. Bancos Familiares – ver o Capítulo 4 de *«Family Wealth»*
4. Teoria Moderna de Carteiras — consulte o livro de Charles Ellis, **Winning at the Loser's Game**, e **Creative Capital: Managing Private Wealth in a Complex World*,* de Gregory Curtis
5. Alocação de ativos do investidor – ver o Capítulo 5 de *«Family Wealth»*; consulte os livros de Ellis e Curtis acima referidos para compreender a alocação de ativos
6. Declarações de visão e missão e a necessidade de congruência com as declarações de visão e missão das empresas da família — consulte o Capítulo 2 de **Family Wealth* e consulte Bert Nanus, **Visionary Leadership**.
7. Regras para reuniões familiares e das empresas familiares – consulte o Capítulo 2 de **Family Wealth** e consulte Bork et al., **Working With Family Business**.
8. Políticas de sigilo e confidencialidade nas empresas familiares e a diferença fundamental nos resultados de cada uma para o sucesso da empresa; consulte **The Paradox of Success**, de O'Neil, Capítulo 2
9. Sistemas de Avaliação e Avaliação: consulte o Capítulo 13 de *«Family Wealth»* para saber como avaliar uma geração de uma família e consulte todos os autores de gestão mencionados ao longo deste capítulo para avaliar o sucesso de uma empresa familiar.
10. Teoria dos sistemas familiares — consulte a teoria dos sistemas familiares de Bowen, tal como explicada na *obra **Family Therapy In Clinical Practices**, de Bowen; para a teoria dos sistemas empresariais, consulte **The Fifth Discipline**, de Peter Senge; e, sobre a teoria da complexidade aplicada aos negócios, **Surfing the Edge of Chaos**, de Richard T. Pascale et al., e **Creative Destruction**, de Richard Foster e Sarah Kaplan.
11. Funções e responsabilidades nas empresas familiares e como exercê-las — consulte *«Hats Off to You»*, de Ernest Doud e Lee Hausner
12. Conhecimentos em Recursos Humanos para aprender a recrutar, reter, remunerar e gerir a mudança, tanto a nível familiar como externo. A Family Office Exchange, 100 South Wacker Drive, Suite 900, Chicago, Illinois 60606, tem muitos conhecimentos valiosos para partilhar nesta matéria.

13. Para mais informações sobre a governação de fundos fiduciários, consulte o Capítulo 14 de **Family Wealth** sobre as aplicações em fundos fiduciários de termos relativos aos administradores fiduciários, revisão por pares e reafirmação dos administradores fiduciários, bem como o Capítulo 8 sobre as funções e papéis dos protetores, e consulte o Capítulo 15 sobre Empresas Privadas de Fundos Fiduciários.

Embora esta seja uma longa lista de áreas e ferramentas, não está completa, seguindo a «regra de Bakal» — e cito o Sr. Richard Bakal, o meu mentor —, segundo a qual «outros» devem ser acrescentados a todas as listas, pois nenhum de nós é tão sábio e experiente a ponto de ter a certeza de que pensámos em tudo! Estas recomendações constituem, por enquanto, a minha lista de pontos de partida que utilizo no desenvolvimento de programas educativos para proprietários familiares, a fim de lhes permitir cumprir o seu serviço para com as suas famílias enquanto grandes e dinâmicos administradores/conservadores/partes interessadas das
empresas da família. Por favor, acrescentem itens à lista à medida que o sistema de educação da vossa família evolui, descobre e cria as novas ferramentas necessárias para o sucesso da vossa família.

Encerro agora esta Reflexão sobre o caminho do proprietário-parte interessada. Espero que os meus esforços para ajudar as famílias a compreender por que razão a propriedade — e não a gestão — é fundamental para o florescimento das suas famílias e das suas empresas tenham sido bem-sucedidos em tornar esta realidade clara. Espero também que a distinção entre transições e transações, bem como as suas diferentes consequências para uma família nos seus esforços bem-sucedidos para alcançar a quinta geração, esteja clara.
Por fim, espero que as famílias compreendam por que razão os seus maiores líderes são aqueles que lideram a partir de trás e que os procurem para se tornarem os seus anciãos.

© James E. Hughes, Jr., 2007

---

1 Para uma explicação completa do termo «famílias de afinidade», consulte as páginas 3 a 11 do meu livro, «Family».

2 Dinâmico significa evitar a estagnação e crescer; um administrador, enquanto herdeiro, é alguém com a obrigação para com a sua família e para com o mundo em geral de aumentar, de forma responsável e para o bem de todos, a sua herança; um conservador é aquele que entrega o que herda e o que daí advém à próxima geração da sua família em condições iguais ou melhores do que aquelas em que foi recebido; um parte interessada é um participante ativo e empenhado, em oposição a um investidor passivo e desinteressado.

3 O meu uso do termo «empresa familiar» inclui tanto negócios em atividade como empresas familiares constituídas exclusivamente por ativos financeiros.

4 Nesta Reflexão, utilizo os termos «complexo» ou «complexidade» para descrever o sistema familiar. Refiro-me a eles como redes de indivíduos interligados e às suas múltiplas relações, que oscilam em função da demografia que define a sua família específica. Abordo também as empresas familiares e as famílias como organismos igualmente complexos, cujas vidas refletem as constantes adições e divisões de todas as formas de capital nas jornadas dinâmicas das suas empresas.

Qual é a natureza desta palavra «complexo», tal como se reflete na teoria da complexidade e na nova ciência do século XX que a estuda? Neste contexto, «complexo» é utilizado para descrever o processo evolutivo em que qualquer unidade orgânica individual, unidade de base ou unidade fundamental — digamos, os dois membros iniciais que formam uma família de afinidade —, através da adição de novas entidades que se tornam parte dela (no nosso exemplo, uma criança ou crianças que se juntam aos pais), faz com que o seu sistema de relações se torne mais complexo. Outro exemplo seria o processo pelo qual uma única célula fertilizada, através de divisões contínuas, se torna um ser humano composto por triliões de células.

O desenvolvimento da complexidade é o processo evolutivo ordenado, pelo qual novos conjuntos surgem a partir de novas partes, levando frequentemente a aumentos geométricos no número de relações entre as partes que compõem o novo conjunto.

Por vezes, não se trata de um processo caótico de adição ou divisão aleatória que conduz a novas formas no âmbito de um processo revolucionário, mas sim de um processo ordenado de crescimento.

Este último ponto é muito importante, uma vez que existe outra nova ciência muito poderosa do século XX que lida com a natureza e o processo do caos e procura descrever o processo de mudança no universo resultante de combinações aparentemente aleatórias.

Talvez se possa dizer que a teoria da complexidade define e a sua ciência estuda processos de fusão, enquanto a teoria do caos e a sua ciência estudam processos de fissão.

O crescimento espetacular da utilização da teoria da complexidade, como ferramenta para estudar a evolução de todos os sistemas — sejam eles biológicos, sociológicos, políticos, económicos ou culturais —, é uma realidade marcante das nossas vidas no século XXI. Chegámos à conclusão de que, para sobreviver na competição com todos os outros sistemas do seu género, cada sistema terá, gradualmente, de se tornar mais complexo.

Na teoria da complexidade, dispomos de uma ferramenta que nos ajuda a compreender o processo darwiniano de seleção natural, na medida em que nos ajuda a compreender o processo natural de evolução que dá origem a novas formas de vida baseadas nos seus antepassados, que são normalmente, mas não necessariamente, mais simples. Note-se que não disse «formas de vida mais sábias» ou «superiores». A Mãe Natureza adora tecer teias cada vez mais complexas à medida que experimenta com a variação, mas não afirma que com a complexidade venha a sabedoria ou o progresso; apenas que criar relações novas e mais variadas é a sua forma de dar origem a novas formas de vida, que terão de descobrir, através da sua competição pela sobrevivência, se são mais aptas do que aquelas que procuram substituir. Podemos esperar que com maior complexidade venha o aperfeiçoamento, mas a Mãe Natureza não o garante.

Os sistemas familiares e os sistemas das empresas familiares, que são o tema desta Reflexão, tornam-se cada vez mais complexos, à medida que incorporam, respetivamente, novos membros e novos ativos. A crescente complexidade que a necessidade de integrar novas relações e novos ativos na sobrevivência das suas empresas impõe à sobrevivência da família é o que exige sistemas de governação familiar cada vez mais complexos, para permitir a tomada de decisões cada vez mais complexas que a família terá de realizar.

Para que uma família seja bem-sucedida na sua jornada rumo à grandeza, acredito que a teoria da complexidade nos ensina que deve existir uma espiral virtuosa e interminável de interligações entre o crescimento da complexidade numa família e nas suas empresas, seguida de um aumento da complexidade dos seus sistemas de governação, de modo a acompanhar a evolução da família; à medida que esse sistema produz decisões excelentes, graças à capacidade da família e das suas empresas de evoluírem com sucesso para níveis ainda mais elevados de complexidade. Se esta espiral virtuosa e interligada puder continuar como uma resposta adequada a cada desdobramento dos seus membros gémeos, a família e as suas empresas, o futuro dessa família será muito promissor.

5 Uma reflexão que recua sete gerações através do olhar dos mais velhos da família, para permitir que esta aja com cuidado, sabedoria e disciplina na resolução dos problemas atuais, de modo a que a sétima geração a partir de hoje beneficie do cuidado e da sabedoria que lhes foram dedicados.

6 Procurar iniciar o estudo da solução para cada problema com a mente e o coração abertos.

7 Embora esta primeira estatística seja amplamente citada, para esta segunda proposição, consulte a página 161 de *«Preparing* Heirs», de Roy Williams e Vic Preisser.

8 Não há dúvida de que muitas destas empresas são vendidas com sucesso e contribuem para esta estatística. No entanto, são menos as que são vendidas aos preços que teriam alcançado, caso tivessem tido grandes proprietários, do que a estatística revela.

9 Os leitores que desejarem ver uma breve lista das funções iniciais que, na minha opinião, os proprietários devem aprender, devem consultar uma reflexão intitulada «Os Papéis e Responsabilidades do Proprietário de uma Empresa Familiar».

10 Para um excelente exercício sobre o problema dos limites nas empresas familiares e como identificá-los e geri-los, consulte «Hats Off to You», de Lee Hausner e Ernest A. Doud.

11 Acredito também que desenvolvem excelentes estratégias de venda para saber quando realizar lucros, mas, mais importante ainda, quando limitar as perdas. Coloco isto como nota de rodapé em vez de um ponto da lista, uma vez que a minha opinião é mais baseada na experiência e na intuição do que em certezas. No entanto, todos os maiores investidores que observei ganharam dinheiro na venda, apesar de quase todos os livros sobre investimento que encontrei darem ênfase à compra.

12 Se tivessem sido considerados planos de transição, muitos danos poderiam ter sido evitados. Quem me dera ter aprendido esta verdade há 40 anos. Como o leitor sabe, as famílias passam por longas transições que são fundamentais para o seu sucesso, enquanto nenhuma transação fará qualquer diferença na sua jornada de 150 anos para evitar o provérbio «das mangas da camisa às mangas da camisa»

! A sucessão é uma forma de transação!!

13 O termo «per se» significa, em latim, «absolutamente», e o termo «sobretaxa» significa que o administrador devolvem ao fundo fiduciário, do seu próprio bolso, a perda sofrida pelo fundo devido à imprudência do próprio administrador.

14 Este paradoxo faz-me lembrar um estudo científico sobre um problema semelhante. Se colocarmos um sapo numa água a 175 graus, ele salta para fora. Se o colocarmos numa água a 71 graus e aumentarmos a temperatura a cada dez minutos em 5 graus, ele acaba por ferver! Talvez seja melhor evitar a entropia do investimento a longo prazo que aqui se esconde num fundo fiduciário, aceitando o grande sacrifício a curto prazo de não criar um fundo fiduciário que parece ter benefícios imediatos tão significativos.

15 Estou a constatar que, para famílias com grande capital financeiro, uma sociedade fiduciária privada ou de finalidade limitada pode reduzir esta tensão de forma mensurável.

16 Ver «Reflexões», «O Administrador Fiduciário como Mentor», «O Administrador Fiduciário como Regente» e «As Consequências Inesperadas de um Fundo Fiduciário Perpétuo». Podem ser consultados em www.jamesehughes.com.

17 Lansberg e os seus colegas sugerem que cada geração de uma família após a terceira constitui um novo «Consórcio de Primos», uma ideia com a qual concordo plenamente. Acrescentaria ao seu trabalho a questão da formação de clãs na terceira geração, «o
ponto de «inflexão» na vida familiar, em que nem todos os membros cresceram sob o mesmo teto e em que muitas novas histórias de outras famílias, baseadas em ideias diferentes, entram no sistema. As questões relativas aos consórcios da quarta e quinta gerações e aos pactos sociais horizontais formados por estas gerações colocam problemas interessantes para a sucessão nas empresas familiares, que espero que Lansberg e os seus colegas venham a abordar no futuro.

18 Não irei definir estes termos mais detalhadamente, mas deixo-vos a tarefa de ler o livro para verem como Somenfeld descreve com precisão os quatro tipos de personalidade humana que encontramos à frente das empresas.

19 O uso do género feminino aqui visa reforçar a perceção dos leitores de que, na minha experiência, sobreviver com sucesso às guerras familiares é, na maioria das vezes, um dom que recebemos das nossas membros femininas, baseado na sua prática da Beleza como Harmonia, e não na característica de agressividade dos nossos membros masculinos — uma resposta de sobrevivência condicionada, resultante da evolução biológica.

20 Para os leitores que procuram exemplos históricos americanos, os generais Sherman, Grant e Patton foram líderes transacionais; Abraham Lincoln e George C. Marshall, líderes transformacionais. Para os restantes leitores, substituam estes dois tipos de líderes pelos da vossa cultura e história.

21 A natureza do poder do sonho de um Fundador nem sempre é plenamente apreciada. Permitam-me apresentar uma perspetiva de quão extraordinariamente poderoso ele é. Perguntemos uns aos outros, entre os quase sete mil milhões de pessoas no planeta, com que frequência, de manhã, dos milhares de milhões de sonhos que sonhámos na noite anterior, algum de nós consegue lembrar-se de pelo menos um sonho da noite anterior? Na verdade, muito poucos de nós. Em seguida, dos poucos que se lembram de tal sonho, quantos conseguiriam lembrar-se desse sonho três dias depois? Muito, muito, muito poucos. Por fim, daqueles que conseguem lembrar-se de tal sonho, para quantos é que esse sonho permanecerá na sua
consciência» para se tornar numa ideia? Muito, muito, muito, muito poucos. Depois, para aqueles para quem esse sonho se torna uma ideia, quantas dessas ideias se concretizam de alguma forma, incluindo, por exemplo, como um empreendimento? Muito, muito, muito, muito, muito poucos. Por fim, dessas ideias que se concretizam, quantas podem gerar grandes fortunas financeiras? Um número tão pequeno, entre todos aqueles

milhares de milhões de sonhos sonhados todas as noites, a ponto de ser estatisticamente impossível. Sim, estes são sonhos impossíveis – poderosos na sua impossibilidade – absolutamente fantásticos!!

22 Embora normalmente não definamos as empresas como entidades orgânicas, isso está errado. Todas as empresas lutam, tal como todas as formas de vida, para nascer e lutam com esforços extraordinários para não morrer. Considero que todas as empresas são formas de vida e que as suas lutas pela sobrevivência replicam as de todas as outras formas de vida. Assim, para mim, as empresas são entidades orgânicas.

23 No capítulo sobre Conselheiros Privados do meu livro, «Família», abordo em profundidade a natureza do tipo de pessoas que as famílias mais desejam recrutar para o seu serviço, a fim de alcançarem o sucesso a longo prazo. Todas essas pessoas são, elas próprias, pensadores de longo prazo que procuram o sucesso das famílias a quem servem, ao mesmo tempo que aplicam as suas competências profissionais às questões quotidianas de gestão necessárias para proporcionar às suas famílias o sucesso a longo prazo, através de contribuições a curto prazo para o mesmo.

Bork, David, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew e Quentin G. Heisler. *Working With Family Businesses.* São Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Bowen, Murray. *Terapia Familiar na Prática Clínica*. Northvale, N.J.: Jason Aronson, 1978.

Bronfman, Joanie. *A Experiência da Riqueza Herdada: Uma Perspetiva Sociopsicológica*. UMI Dissertation Service, 1987.

Burns, James MacGregor. *Liderança*. Nova Iorque: Harper & Row, 1979.

Carlock, Randel S. e John L. Ward. *Planeamento Estratégico para a Empresa Familiar*, Hampshire, Inglaterra, Palgrave, 2001.

Carrol, Lewis. *Alice Através do Espelho.*

Collins, Jim. *De Bom a Excelente.* Nova Iorque: Harper Collins, 2000.

Confúcio. *Os Analectos*. Traduzido por D. C. Lao. Middlesex, Inglaterra: Penguin, 1987. Curtis, Gregory. *Capital Criativo*. Lincoln, Nebraska: iUniverse, 2004.

Doud, Ernest A., Jr. e Lee Hausner. *Hats Off To You*. Los Angeles, Califórnia: Doud, Hausner Associates, 2000.

Foster, Richard e Sarah Kaplan. *Destruição Criativa*. Nova Iorque: Doubleday, 2001. Gardner, John W. *Auto-Renovação*. Nova Iorque: Harper and Row, 1963.

Gersick, Kevin E., John A. Davis, Marian McCollom Hampton e Ivan
Lansberg. *De Geração em Geração*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.
Greenleaf, Robert K. *Liderança Servidora*. Mahwah, N.J.: Paulist, 1991.
Heifetz, Ronald L. *Liderança sem respostas fáceis.* Boston: Harvard University Press, Belknap, 1998.
Hughes, James E. *Riqueza Familiar: Mantê-la na Família.* Nova Iorque: Bloomberg Press, 2004.
Hughes, James E. *Família — O Pacto entre Gerações*. Nova Iorque: Bloomberg Press, 2007
Jaworski, Joseph. *Sincronicidade*. São Francisco: Barrett Koehler, 1996.
Lansberg, Ivan. *Succeeding Generations*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1999.
Lao Tzu. *Tao-Te Ching*. traduzido por John C. W. Wu. Boston: Shambala, 2003. Maquiavel, Niccolò. *O Príncipe*. traduzido por George Bull. Londres: Penguin Books, 2003.
Nanus, Burt. *Liderança Visionária.* São Francisco: Jossey-Boss, 1992.
Neubauer, Fred e Alden G. Lank. *A Empresa Familiar*. Nova Iorque: Rutledge, 1998.
O'Neil, John R. *«Aikido da Liderança*». São Francisco: Crown-Harmony, 1997.
O'Neil, John R. *O Paradoxo do Sucesso*. Nova Iorque: McGraw Hill, 2.ª ed., 2000. Pascale, Richard T., Mark Milleman e Linda Gioja. *A Navegar à Beira do Caos*. Nova Iorque: Crown, 2000.
Pine, B. Joseph III e James H. Gilmore. *A Economia da Experiência*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999.
Schumpeter, Joseph A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia.* Nova Iorque: Harper Torchbooks, 1984.
Senge, Peter M. *A Quinta Disciplina*. Nova Iorque: Doubleday, 1994.
Sonnenfeld, Jeffrey. *A Despedida do Herói: O que acontece quando os CEOs se reformam*. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991.
Sun Tzu. *A Arte da Guerra*, traduzido por Thomas Cleary. Boston, Mass.: Shambala, 1998. Ward, John L. *Criar Conselhos de Administração Eficazes para Empresas Privadas*. São Francisco: Jossey-Boss, 1991.

Wheatley, Margaret J. *«Liderança e a Nova Ciência».* Nova Iorque: Barrett-Koehler, 3.ª ed., 2006.
Williams, Roy e Victor Preisser. Preparar os Herdeiros. São Francisco: Robert D. Reed, 2003.