

O percurso rumo à governação de uma empresa familiar: alinhar múltiplos valores e prioridades para desenvolver o capital familiar

Dennis T. Jaffe, PhD

Para além do aconselhamento jurídico, financeiro e empresarial, cada vez mais se pede aos consultores que ajudem a família a criar políticas sobre relações pessoais, conflitos e divergências num círculo cada vez mais alargado de familiares, a alinhar objetivos e valores, a aprender a trabalhar em conjunto como uma equipa familiar intergeracional e a tomar decisões justas e eficazes que sirvam os interesses a longo prazo da família. Nos relatos de disputas familiares e processos judiciais, observamos as grandes perdas pessoais e financeiras que resultam de desacordos aparentemente menores, bem como a grande veemência com que os membros da família lesados abordam uma disputa sobre herança ou controlo.

Os consultores jurídicos e financeiros são cada vez mais chamados a ajudar as famílias a antecipar necessidades e a prevenir ou evitar conflitos futuros. Os consultores não só têm de trabalhar com estruturas jurídicas e fiscais, como também com as relações pessoais que existem entre os membros da família que partilham ativos enquanto parceiros de negócios. Embora um acordo possa ser legal, a família também tem de o considerar justo e compreender como funciona e por que razão existe; caso contrário, surgirão conflitos. Uma família abastada em crescimento deve ajudar todos os seus membros a compreender e a lidar com o duplo aspeto das suas relações — como membros da família com uma história partilhada e como parceiros empresariais/financeiros. As estruturas e práticas implementadas devem servir ambos os conjuntos de interesses, que por vezes podem parecer divergentes e incompatíveis. Este não é o tipo de trabalho que o consultor antecipou ou aprendeu na formação profissional, mas é o que a família deseja e necessita para poder tirar partido de alguns aspetos do aconselhamento profissional.

Este capítulo analisa conceitos e atividades que definem as melhores práticas de gestão de relações e governação da família alargada global abastada. Baseia-se em vários artigos escritos por mim e pelo meu colega James Grubman, com base no importante trabalho de muitos colegas, na nossa experiência com famílias e nas ferramentas, modelos e práticas emergentes na consultoria de empresas familiares e património. Estes conceitos estão a ser cada vez mais incorporados nas práticas holísticas de empresas financeiras, jurídicas e de contabilidade que prestam serviços aos ultra-ricos a nível global.

1. Adquirentes e herdeiros: do fundador aos sucessores

Definimos um processo comum de adaptação social à medida que uma família adquire riqueza e a transmite à geração seguinte.¹ Embora existam diferenças culturais, os adquirentes de riqueza em todas as culturas tendem a apresentar certos traços de caráter que os tornam aptos para os riscos inerentes à criação de uma empresa, tais como uma profunda reserva de autoconfiança e paixão pelo que fazem. Em termos de estilo, tendem a agir por conta própria e a manter o controlo sobre o máximo possível do negócio. São adaptáveis e improvisam, tirando partido das oportunidades. Muitas vezes provêm de origens modestas ou mesmo pobres, e a sua motivação não é tanto criar riqueza, mas sim concretizar o seu sonho. Querem fazer a diferença e vêem o seu negócio como o centro das suas vidas. A família desempenha um papel menos importante.

Provenientes, na sua maioria, de origens modestas, são, de certa forma, imigrantes no que diz respeito aos estilos de vida, hábitos e mundo dos ricos. Sabem muito pouco sobre como viver com riqueza e nada sobre como preparar os seus filhos para herdar essa riqueza. Este desafio deu origem ao ditado «da camisa de mangas curtas à camisa de mangas curtas em três gerações» e à constatação de que a maior parte da riqueza familiar se esgota na terceira geração.

Quem adquire riqueza não é, portanto, o tipo de pessoa que dá um bom mestre, nem um pai ou mãe paciente e compreensivo. Os criadores orgulham-se do que fizeram, o que se expressa, em parte, através da sua riqueza e poder, e querem o melhor para os seus filhos. Mas podem também não compreender a experiência ou as necessidades dos seus filhos e tendem a lidar com o futuro tentando controlá-lo. Isto pode representar um desafio para os seus filhos, à medida que estes procuram a sua própria independência no meio da riqueza e dos privilégios familiares.

Os herdeiros, especialmente aqueles que herdam grande riqueza, relatam experiências contrastantes, mais uma vez em diferentes culturas e nações. Ao contrário dos seus pais, que se lembram de não terem riqueza, a geração seguinte cresce rodeada de riqueza; a cultura da riqueza é natural para eles. Mas relatam frequentemente que os seus pais, especialmente os pais criadores de riqueza, são distantes ou até ausentes das suas vidas. «Ter o melhor» significa frequentar escolas fora de casa, quartos repletos de artigos de luxo e empregados que realizam muitas tarefas que, de outra forma, caberiam aos pais. Ser especial significa que crescem em enclaves de riqueza, muitas vezes isolados não só das pessoas comuns, mas também de aprender a satisfazer necessidades ou a cuidar de si próprios; isto tem sido designado como o «gueto dourado». O dinheiro é frequentemente um substituto do contacto e da intimidade, e podem crescer a sentir-se estranhamente privados, mesmo no meio de toda a sua riqueza.

¹ Ver Jaffe, D. e Grubman, J., «Acquirers' and Inheritors' Dilemma: Finding Life Purpose and Building Personal Identity in the Presence of Wealth», *Journal of Wealth Management*, outono de 2007, e Grubman, J., «**Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations**», Family Wealth Consulting, 2013.

O maior desafio para os herdeiros é desenvolverem-se como pessoas, descobrirem o que fazer das suas vidas e encontrarem formas de experimentar uma sensação de realização pessoal, autoestima e sucesso. Isto é difícil. Como filhos de pais famosos e poderosos, como podem as suas ações comparar-se com as conquistas dos pais? Os pais podem tornar as coisas ainda mais difíceis, com expectativas elevadas, mas mal definidas ou irrealistas. Estão protegidos do fracasso e de aprender com a adversidade, mas enfrentam uma teia de expectativas e pressões para terem um bom desempenho.

Figura 1: As realidades e preocupações dos adquirentes e dos herdeiros

Aquecedores	Herdeiros
• imigrante na terra da riqueza • paixão pelo controlo e pela autonomia • os negócios são o centro da vida • lembram-se de não terem segurança financeira • entram numa nova realidade social, querem integrar-se • pessoas autoconfiantes e dispostas a arriscar • improvisadores, prosperam em situações de crise • não são bons ouvintes nem professores	• cresceram com dinheiro • ansiedade em relação à sua manutenção • mistura de senso de responsabilidade e sentimento de direito • desejam continuidade e tradição • estão familiarizados com os recursos financeiros • investidores avessos ao risco e prudentes • pouco conscientes das questões financeiras • delegam a gestão do património • em busca de um propósito e sentido para a vida
Preocupações com o seu património	Preocupações com o património futuro
• o impacto do património ao longo das gerações • O que deixar aos herdeiros? • Criar filhos felizes e produtivos • Medo de ter filhos mimados e com um sentido de direito exagerado	• Deixar a minha marca depois de os pais terem tido tanto sucesso • Motivar-se para descobrir a paixão da vida • a ansiedade de desiludir a família ou de cometer erros • ser credível perante a geração mais velha

Como se pode ver na comparação da Figura 1, os adquirentes e os herdeiros, embora cresçam no mesmo lar, têm experiências de vida muito diferentes, o que pode colocá-los em posições opostas. Enquanto os pais se preocupam com a possibilidade de os filhos esbanjarem a sua riqueza, os filhos preocupam-se em encontrar o seu lugar no mundo. Os pais podem não compreender totalmente como ajudá-los a desenvolver-se e, ao criarem fundos fiduciários e outros instrumentos para gerir o património familiar, podem fazer com que se sintam como filhos dependentes até bem avançada a idade adulta. Enquanto família, devem enviar uma mensagem clara aos seus herdeiros sobre o que se espera deles e como se espera que se relacionem com os recursos familiares. Se existir um fundo fiduciário ou um conselho familiar com consultores externos, pode não ficar claro como ou quando a próxima geração poderá envolver-se na governação ou na participação, mesmo que se espere que estejam prontos para o fazer, o que pode ser frustrante ou até humilhante. Podem sentir que a própria existência do fundo fiduciário na idade adulta significa que não se confia neles para cuidar do património da família.

Cada geração da família acrescenta herdeiros que crescem num mundo de riqueza, desenvolvendo expectativas específicas sobre o que lhes pertence, o que terão de fazer, as suas paixões, competências, capacidades e vontade de fazer parte da família alargada. O desafio para cada descendente reside em saber até que ponto se sentem **com direito** a um determinado nível de riqueza e estilo de vida, e o que estão dispostos e são capazes de fazer pela família para ajudar a preservar a sua riqueza e desenvolver outras formas de capital familiar; para se tornarem gestores, em vez de meros consumidores da riqueza familiar. Valores, mensagens e políticas familiares claras sobre esta matéria devem orientá-los.

A geração mais velha quer que os seus filhos se tornem guardiões e cuidem bem do que herdaram. Quem criou a riqueza preocupa-se com o que acontecerá a essa riqueza quando passar para as mãos da próxima geração. Como é que os filhos a irão utilizar? Se o objetivo for simplesmente preservar o dinheiro, então é prudente entregá-lo a profissionais financeiros capazes de o investir de forma sensata. Tornar os profissionais responsáveis, para que os filhos sejam herdeiros passivos que possam desfrutar do seu legado. Missão cumprida: a riqueza está preservada. Ou será que não?

Qual é a mensagem subjacente transmitida aos filhos (agora) adultos quando os pais lhes retiram, desta forma, o controlo e a responsabilidade pela riqueza familiar? Por um lado, os mais velhos querem que os seus filhos sejam responsáveis e não esbanjem as suas heranças. No entanto, criam frequentemente fundos fiduciários e camadas de gestão profissional que lhes negam essa oportunidade. Ser um «filho de fundo fiduciário» significa uma vida de riqueza e dependência contínua até bem entrada a idade adulta, o que não é um papel de adulto. Este dilema — querer partilhar os benefícios do dinheiro com os filhos, mas querer controlar a forma como os filhos usam o dinheiro — causa confusão. Como podem os pais confiar que os seus filhos adultos usem a riqueza de forma responsável? Quando podem arriscar-se a abdicar do controlo e como podem preparar melhor a próxima geração para assumir o controlo?

Os seus filhos têm uma visão do mundo quase oposta. Crescem como «nativos» numa cultura de grande conforto, onde são tratados como especiais porque as suas famílias são ricas. Podem nunca perceber que outras pessoas não têm o que eles têm. Nunca viveram sem riqueza, mas não sabem realmente de onde ela vem nem muito sobre as competências de que precisariam para ganhar tal riqueza. Inconscientemente, podem transmitir arrogância ou demonstrar incompetência nas atividades do dia a dia. Partem do princípio e esperam que as suas vidas continuem a ser privilegiadas. Podem pensar que o dinheiro é, ou deve ser considerado, deles, embora, na realidade, não o seja. Por terem tanto, podem sentir ansiedade em relação ao que aconteceria se isso desaparecesse.

É difícil para eles prepararem-se para trabalhar, partindo do princípio de que uma herança os espera. Porquê trabalhar? O que significará isso para eles e para a sua família? Podem recear tomar decisões e não serem suficientemente bons, especialmente quando comparados com as conquistas extraordinárias dos seus pais. Assim, embora possam querer trabalhar, têm dificuldade em dar os primeiros passos com sucesso. Ao primeiro sinal de dificuldade, podem recuar.

Como têm uma boa almofada financeira, não sentem pressão para superar as adversidades

ao iniciarem as suas carreiras. Esta dinâmica explica as carreiras profissionais irregulares de alguns herdeiros — não têm o incentivo nem as competências para lidar com a adversidade ou assumir riscos. Isto pode deixar os seus pais perplexos, pois estes assumiram grandes riscos nas suas vidas. Por que razão os seus filhos são tão diferentes deles?

Tendo crescido num mundo muito restrito de riqueza, privilégios, casas luxuosas, férias grandiosas e escolas privadas (vivendo, como disse Robert Frank, no país de «Richistão»), têm frequentemente uma visão muito ingénua de como o mundo funciona e de como são o verdadeiro esforço e a verdadeira realização. Por exemplo, os jovens de famílias abastadas que conseguem entrar em universidades altamente competitivas podem sentir (com razão) que são as ligações familiares — e não os esforços pessoais — as responsáveis por essa conquista.

Quando chegam à universidade, as suas mesadas e os seus nomes podem levar a distrações que não estão preparados para superar. Os jovens provenientes dessas circunstâncias precisam de crescer e desenvolver o seu próprio sentido de o que fazer com as suas vidas, bem como a credibilidade e a capacidade para o alcançar por si próprios. Para tal, precisam de se tornar independentes do papel que os pais lhes atribuíram.

Os jovens de origens abastadas iniciam frequentemente esta jornada quando, muitas vezes pela primeira vez, percebem que não podem fazer tudo o que querem. Obtêm notas baixas, são excluídos de uma equipa desportiva ou enfrentam dificuldades numa relação.

Outros debatem-se com drogas, álcool, distúrbios alimentares ou dependências comportamentais, que têm de resolver por conta própria. Alguns herdeiros não saem bem destas provações; para outros, estes desafios servem de alerta que os orienta para a responsabilidade pessoal, a autoconfiança e a capacidade. Os pais devem manter-se à distância, mas proporcionar o apoio emocional adequado e mostrar aos filhos que confiam neles. Muitas vezes, esse é um equilíbrio difícil de encontrar para qualquer pai ou mãe.

Para crescer numa família abastada, um jovem terá de passar por várias fases da vida que são, de certa forma, exclusivas das famílias abastadas em todo o mundo, na medida em que enfrentam desafios diferentes dos dos jovens provenientes de circunstâncias mais modestas. Na Figura 2, defino as principais fases, desafios e atividades que uma família abastada enfrenta para ajudar os seus filhos a tornarem-se gestores responsáveis. Esta progressão delineia as múltiplas tarefas que uma família abastada deve realizar para educar e apoiar os seus herdeiros. Devido à riqueza familiar, o jovem enfrenta responsabilidades e ameaças adicionais, que a família deve enfrentar ativamente.

Figura 2: Percurso de desenvolvimento do herdeiro numa família abastada

<i>Fase</i>	<i>Fase da vida</i>	<i>Resultados</i>	<i>Atividades</i>
Ensinar as crianças sobre dinheiro	Da infância à pré-adolescência	Aquisição de valores relacionados com o dinheiro e compreensão básica conhecimentos	- Falar sobre dinheiro em família - Poupar, dar, gastar -Partilhar valores relacionados com o dinheiro -Trabalhar em família
Desenvolver uma identidade positiva em relação à riqueza	Fim da adolescência até à idade adulta	Desenvolvimento de um sentido pessoal de quem se é e do que se quer fazer	-Sair da casa dos pais -Tomar decisões financeiras pessoais -Encontrar uma paixão, desenvolver competências - Estabelecer relações próximas fora do círculo familiar
Conhecer a empresa familiar	Jovem adulto	Compreensão da natureza, das responsabilidades e das oportunidades da empresa familiar	-Participar em reuniões informativas sobre a empresa familiar -Desenvolver competências funcionais para compreender a empresa -Explorar opções de carreira
Participar numa missão social	Da juventude à idade adulta madura	Desenvolvimento do compromisso com a melhoria do mundo	-Envolvimento ativo numa causa social, serviço -Definir a missão filantrópica pessoal e familiar - Participar no serviço e na filantropia
Tornar-se um cidadão da família	Idade adulta	Assumir um papel ativo nas atividades patrimoniais e empresariais da família	- Participar em atividades destinadas a reforçar os laços familiares -Assumir um papel ativo na empresa familiar -Envolver-se no diálogo sobre a sucessão - diálogo

2. O desafio da transição entre gerações

O problema da transição entre gerações apresenta outra complexidade que dificulta a sustentabilidade de uma família ao longo do tempo: por natureza, a família concentra o poder e o controle nas gerações mais velhas. O seu sucesso passado leva-as a evitar, a resistir e a ter dificuldade em considerar qualquer tipo de mudança, especialmente aquelas que afetam a forma como sempre fizeram as coisas ou que ameaçam a continuidade do seu controle. Uma família tem, assim, uma tendência natural para resistir à mudança e manter o que foi bem-sucedido no passado, mesmo que essa tendência possa levar a dificuldades na inovação e na adaptação.

A mudança, no entanto, está a ocorrer tanto dentro como fora da família, quer esta opte por negá-la ou não. Os desafios que uma família enfrenta são enormes e, para ter sucesso, uma família deve adotá-los e responder-lhes ativamente:

- Internamente, enfrenta um número crescente de membros da família, interesses divergentes, as limitações do talento da família (o seu património genético) no que diz respeito à reprodução das competências do criador de riqueza e uma cultura familiar que pode não apoiar os valores e comportamentos necessários para sustentar a riqueza.
- Externamente, a empresa familiar enfrenta forças de crescimento ou declínio, pressões de mercado, a globalização e a necessidade de capital e de reinvenção empresarial para sobreviver.

Ao longo de várias gerações, a empresa familiar evolui segundo um padrão determinado biologicamente. A primeira geração conta com um único criador de riqueza, cujos filhos crescem juntos num único agregado familiar, com as consequentes dinâmicas familiares e rivalidades. Embora um deles possa ser designado como o próximo líder da empresa familiar, nenhum irmão pode ter a mesma credibilidade na família que o criador de riqueza e, por isso, enquanto herdeiros, os irmãos têm de formar uma equipa e aprender a colaborar. Os outros irmãos têm as suas próprias necessidades e sensibilidades, o que pode levar a conflitos e à necessidade de regras e políticas claras sobre como geri-los.

Com o surgimento da terceira geração, cada irmão casou-se e formou outra família. Os primos da terceira geração crescem em lares separados e podem saber pouco uns sobre os outros, além de terem valores, expectativas e desejos muito diferentes em relação ao património familiar. Por isso, na terceira geração, a falta de intimidade familiar deve ser reconhecida à medida que os parceiros da família desenvolvem uma governação clara e explícita sobre a forma como tomam decisões. À medida que novos membros se juntam à família por casamento e novos primos crescem e são introduzidos na família alargada e nas suas entidades empresariais/financeiras, expressam frequentemente valores e necessidades novos e diferentes que devem ser tidos em conta. Além disso, com cada geração, o aumento do número de membros da família significa que o património familiar terá de render mais. Sem processos claros para limitar as despesas, preservar o património e aumentá-lo com empreendimentos empresariais, o património dissipar-se-á — tal como previsto — na terceira geração.

3. Melhores práticas que desenvolvem todos os tipos de capital familiar

As famílias que adquiriram riqueza não se preocupam apenas em passar o dinheiro aos seus filhos. Preocupam-se também com outros aspectos do seu legado: manter-se unidas como família, sustentar os seus negócios e empreendimentos financeiros, a sua posição na comunidade, o bem-estar e o sustento dos seus filhos e netos.

Mais especificamente, para ter sucesso ao longo de várias gerações, uma família abastada deve equilibrar os objetivos de três vias principais.

- Via I – Cultivar a ligação como família. A primeira via diz respeito à forma como a família constrói ativamente a ligação e um propósito comum ao longo das gerações, combatendo a tendência natural dos membros da família para se mudarem para mundos separados e para uma maior desconexão.

Para que uma família multigeracional se mantenha unida como entidade financeira ou empresarial, os membros da família de várias gerações têm de encontrar uma razão para permanecerem juntos como parceiros. Têm de criar uma visão comum inspiradora e motivadora, enquanto família alargada, que os faça querer trabalhar em conjunto. Além disso, enquanto parceiros e coproprietários, precisam de desenvolver confiança mútua, passar tempo juntos, cultivar relações pessoais entre as famílias e desenvolver valores comuns que defendam na comunidade.

- Caminho II – Administrar as empresas familiares. A família deve organizar-se para gerir os negócios da família, e estas são as práticas do segundo caminho. Este caminho inclui práticas através das quais a família tem uma palavra a dizer na gestão e supervisão dos seus negócios e empreendimentos financeiros, aplicadas de forma transparente e clara a todos os membros da família.

A família alargada não possui apenas um legado familiar de valores, mas também um negócio familiar partilhado ou várias empresas financeiras familiares, das quais são coproprietários. A empresa pode ser de grande dimensão e cotada em bolsa, empregar muitas pessoas e ter grande visibilidade na comunidade. Enquanto proprietários pessoalmente envolvidos e responsáveis, identificam-se com a empresa, com expectativas pessoais quanto ao que esta lhes proporcionará e quanto ao seu papel e relação com a mesma. À medida que mais membros da família esperam tornar-se proprietários, devem existir regras claras sobre como tomar decisões, trabalhar em conjunto e gerir as suas entidades financeiras e empresariais. A família necessita de um plano de crescimento e diversificação, bem como de definir como serão distribuídas as recompensas e os recursos das suas empresas familiares. É necessário criar um mercado interno para a compra e venda de participações nas empresas familiares, para que os membros da família possam escolher se pretendem permanecer juntos ou sair. As funções, responsabilidades e autoridade de cada pessoa devem ser claras, para que cada membro da família sinta que é tratado de forma justa.

Muitas vezes, a primeira geração ou as gerações anteriores contavam com um único líder benevolente ou com uma estrutura simples que terá de ser adaptada para lidar com as novas realidades da segunda geração ou das gerações seguintes. À medida que a família avança de geração em geração, deve organizar-se para antecipar os desafios que irá enfrentar. Os membros da família também têm de lidar com quaisquer conflitos e divergências que tenham enquanto membros da família, que partilham uma tradição que não existe entre proprietários que não têm laços de parentesco. Muitas famílias têm boas intenções, mas não chegam ao ponto de definir *como* estas devem ser postas em prática. Por conseguinte, diferentes interpretações do que deve ser feito podem conduzir a conflitos. As práticas deste percurso ajudam a família a antecipar ou evitar conflitos e a tomar decisões que preservem tanto a harmonia familiar como os rendimentos financeiros.

- Percurso III – Cultivar o capital humano para a próxima geração. O terceiro percurso define práticas que são exclusivas de uma empresa familiar: como preparar e desenvolver a próxima geração para assumir o controlo do património familiar.

O elemento mais singular de uma empresa familiar multigeracional é o facto de uma nova geração de jovens crescer no seio da família, sentindo uma ligação e a expectativa de partilhar o seu legado. Os jovens constituem uma nova categoria de potenciais e futuros proprietários, que precisam de ser preparados para este papel e de aprender a trabalhar em conjunto. Como herdeiros do património familiar, precisam de aprender a lidar com a sua herança de forma responsável e de ter um percurso claro que defina como assumir papéis familiares de forma responsável. Uma empresa familiar multigeracional de sucesso deve desenvolver ativamente, e até de forma proativa, a próxima geração. Deve criar passos claros, explícitos e ativos para que a próxima geração assuma plenamente o seu papel na família. O desenvolvimento da próxima geração envolve governação e atividades familiares que são exclusivas de uma empresa familiar — uma preocupação partilhada com o desenvolvimento, os papéis e as responsabilidades de uma nova geração de membros da família.

Uma família bem-sucedida deve criar práticas ao longo de cada um destes três caminhos. A ênfase na criação de atividades familiares para apoiar apenas um elemento deste trio — por exemplo, apoiar acriticamente tudo o que os jovens membros da família desejam — corre o risco de comprometer outros elementos, tais como práticas empresariais eficazes. Por outro lado, uma ênfase no controlo do negócio pode interferir com o crescimento e desenvolvimento saudáveis das próximas gerações, que permanecem dependentes e têm dificuldade em crescer e prosperar. Encontrar estruturas que equilibrem e apoiem estes três aspetos constitui um grande desafio e, muitas vezes, a família fica dividida, com alguns a quererem dar prioridade a um em detrimento dos outros.

Quão comuns são essas práticas em famílias bem-sucedidas? A uma amostra de quase 200 empresas familiares multigeracionais e abastadas (famílias que possuíam uma empresa familiar ou um family office), a maioria das quais a entrar na segunda, terceira ou mesmo

quarta geração, foi questionada pela Family Office Exchange e pela Family Business Network sobre se utilizavam as 15 práticas enumeradas na Figura 3. Constatámos que todas estas famílias utilizavam um grande número destas práticas para organizar a sua governação familiar. Também pretendiam desenvolver muitas destas práticas ainda mais num futuro próximo. Estas conclusões sugerem que a utilização destas estruturas de governação é um elemento importante para se tornar uma das poucas famílias que se sustentam ao longo de gerações e continuam a gerar riqueza adicional (ver Jaffe, «*Three Pathways to Evolutionary Survival*», citado na íntegra nas referências abaixo).

Figura 3: Melhores práticas das famílias multigeracionais

Caminho I: Cultivar a família
1.1 Objetivo e direção familiares claros e convincentes
1.2 Oportunidades para que a família alargada se conheça melhor
1.3 Clima de abertura, confiança e comunicação na família
1.4 Reuniões familiares regulares sob a forma de conselho de família
1.5 Partilha e respeito pela história e pelo legado da família
1.6 Envolvimento filantrópico e social partilhado pela família
Percurso II: Gerir as empresas familiares
2.1 Plano estratégico para o património familiar e o desenvolvimento das empresas
2.2 Conselho de administração ativo, diversificado e com autonomia, a orientar cada empresa
2.3 Transparência quanto à informação financeira e às decisões empresariais
2.4 Acordos explícitos e partilhados entre os acionistas sobre os ativos familiares
2.5 Políticas que apoiam a diversificação e os empreendimentos empresariais
2.6 Políticas de saída e de distribuição para garantir a liquidez dos acionistas individuais
Percurso III: Cultivar o capital humano para a próxima geração
3.1 Políticas de emprego relativas ao trabalho em empresas familiares
3.2 Acordo sobre valores relativos ao dinheiro e à riqueza da família
3.3 Apoio e incentivo ao desenvolvimento da liderança da próxima geração
3.4 Capacitar os indivíduos para que procurem a realização pessoal e o sentido da vida
3.5 Oportunidades para se envolverem em atividades de governação familiar
3.6 Ensinar competências financeiras adequadas à idade aos jovens membros da família

Outra forma de conceptualizar as múltiplas tarefas da governação familiar intergeracional, tal como sugerido por Jay Hughes no seu livro seminal, **Family Wealth: Keeping it in the Family**, consiste em considerar a família como geradora de «capital» (fontes de valor) tanto financeiro como não financeiro para as gerações seguintes.

Estas formas de capital representam os tipos de valor que uma família cria e que pode, posteriormente, transmitir. A base e o ponto de partida são o legado, ou capital espiritual. Isto não se refere à fé religiosa, mas, de forma mais ampla, aos valores, ao significado e ao propósito fundamental que motivam e inspiram uma família a ver-se como uma entidade significativa e a ter orgulho no que é capaz de fazer. Cada geração precisa de reabastecer e desenvolver o seu capital espiritual, antes de poder desenvolver outras áreas. Só então é que a família pode desenvolver os elementos do capital financeiro, familiar, humano e social.

Para tal, a família tem de se ver a si própria como um grupo dinâmico e ativo, para além das suas diversas entidades empresariais e financeiras. À medida que uma família cria fundos fiduciários, fundações, novos negócios e entidades de investimento, estes devem ser organizados de forma a refletir o significado e os valores da família como um todo. Para além dos seus negócios, a família desejará empreender outras atividades para promover os seus objetivos e valores.

Isto implicará reunir-se e trabalhar em conjunto como uma equipa familiar alargada. Estas atividades são descritas na Figura 4.

Figura 4: As cinco dimensões do capital familiar

Capital	Definição	Expresso como
Legado Espiritual	Missão, valores, propósito fundamental e significado partilhado — os alicerces da família, a sua abordagem à riqueza e às relações entre os seus membros	Compreender o significado e o propósito mais profundos da riqueza familiar Declaração da missão e dos valores da família Contar a história da família à próxima geração Conversar em conjunto sobre valores e o que é realmente importante, incluindo valores baseados na fé

Aspetos financeiros	Recursos para gerir e garantir, ao longo do tempo, o apoio a um estilo de vida confortável para a família – parceria entre a família e a entidade de gestão de património/family office da família	Escolher e implementar uma boa gestão patrimonial, com supervisão e colaboração adequadas por parte da família Criar expectativas claras e realistas entre todos os membros da família e todas as gerações Transmitir aos herdeiros valores, responsabilidade e competências sobre a gestão do património Criação de um sentido de responsabilidade e gestão responsável Criação de fundos fiduciários e entidades financeiras que se coordenem com a gestão global do património a longo prazo
Família	Capacidade de desenvolver estruturas para tomar decisões, gerir o capital familiar, manter a ligação, chegar a compromissos, gerir conflitos e criar relações solidárias, positivas e produtivas	Criação, manutenção e adaptação contínua de conselhos, comissões e assembleias familiares Uma constituição familiar por escrito Prestação de contas e comunicação clara aos beneficiários Promover o respeito, a solidariedade e a confiança através da comunicação Desenvolver redes sociais familiares
Aspecto humano	Promover o desenvolvimento do carácter, das competências e da identidade de cada membro da família para a gestão de si próprio e do património; incentivar o sentido de propósito através do trabalho remunerado ou não remunerado; orientação para um ambiente global complexo e exigente	Iniciar conversas adequadas à idade sobre dinheiro com os herdeiros e com quem entra na família vindo de fora (sogros, enteados) Construir a autoestima e a identidade independentemente de se ter dinheiro Ajudar os herdeiros a desenvolver um sentido de propósito para as suas vidas Desenvolver competências e capacidades para que os herdeiros sigam o seu caminho de forma independente no mundo
Social	Compromisso, respeito, compaixão pelo sofrimento e pelas preocupações dos outros, serviço na própria comunidade em prol do futuro do planeta.	Expressar os valores individuais e coletivos da família na comunidade através de ações e/ou investimentos Envolver os membros da família em ações de serviço e filantropia Investimento socialmente responsável, microcrédito, etc.

4. Governança, estatutos e o conselho familiar

Sugeri que as famílias, talvez devido à sua recusa em encarar a necessidade de mudança, tendem a evitar ou a negar a necessidade de se prepararem para a próxima geração. Mas mesmo as famílias que se preparam com uma boa estrutura jurídica e financeira tendem a adiar, ou a não compreender a necessidade de um envolvimento ativo no planeamento do futuro enquanto família.

A família que olha para as gerações futuras deve estabelecer mais do que apenas uma estrutura jurídica e financeira para a herança. Deve também considerar como irá sustentar e preservar os laços familiares, tomar decisões familiares sobre a gestão do património partilhado e desenvolver e capacitar a próxima geração. As atividades para alcançar estes objetivos vão além dos acordos jurídicos habituais, estendendo-se a políticas e acordos familiares, tanto informais como formais.

À medida que uma família se envolve em investimentos e negócios familiares mais complexos, a necessidade de novas políticas aumenta. A estrutura e os acordos que funcionaram para uma geração anterior podem não ter em conta o aumento de dimensão e complexidade do futuro. Por exemplo, à medida que uma nova geração assume o controlo dos ativos e os novos membros da família têm menos contacto informal, surge a necessidade de partilhar, reavaliar e rever os acordos operacionais. Uma equipa de irmãos que trabalhava em perfeita sintonia e nunca teve de votar nas decisões irá constatar que a próxima geração poderá ter de desenvolver um processo mais formal.

«Governança» é um termo que designa o conjunto dos acordos sobre a forma como os proprietários da família estabelecem prioridades, definem objetivos e valores e tomam decisões sobre os seus ativos partilhados. Numa empresa familiar, a governança abrange uma vasta gama de aspetos, no que diz respeito a todas as atividades possíveis em que uma família se pode envolver. A governança não se resume apenas a decisões financeiras, regulamentos e supervisão empresarial; abrange também decisões sobre funções e atividades destinadas a preparar a próxima geração, a organizar atividades familiares e a estabelecer iniciativas filantrópicas e de caridade. Alguns elementos da governação estão definidos em acordos legais; outros podem basear-se em costumes ou no que se designa por políticas moralmente vinculativas, que são conhecidas e respeitadas por todos os membros da família. Por exemplo, uma família pode convidar todos os seus membros para um encontro familiar anual, e até apoiá-lo financeiramente, mas espera-se que os membros da família participem, sem que sejam obrigados a fazê-lo. Se estiverem presentes, podem então expressar opiniões e participar no trabalho da família.

A governação familiar só pode ser compreendida em relação à natureza única da empresa familiar; os proprietários familiares incluem pessoas que partilham uma história profunda (e um conjunto de valores e expectativas) enquanto família, e incluem não só os proprietários efetivos, mas também um grupo de pessoas que esperam vir a adquirir a propriedade e que, enquanto potenciais proprietários, têm as suas próprias expectativas e pressupostos. Ao contrário de estranhos que são acionistas de um empreendimento, os acionistas familiares preocupam-se com os seus filhos e querem prepará-los para, a longo prazo, assumirem o seu lugar na tomada de decisões e no controlo. A natureza complexa da governação familiar para uma família global decorre do facto de esta ter de ser concebida para reger tanto as relações pessoais como as empresariais/financeiras e para equilibrar as múltiplas prioridades de cada uma delas.

No entanto, temos verificado que um conjunto crescente de práticas está a ser utilizado por famílias globais para atingir estes objetivos (Figura 3). Estas práticas são frequentemente organizadas e integradas num conjunto de acordos familiares a que se tem chamado «constituição familiar». Trata-se de um acordo-quadro que abrange todas as políticas, atividades e diretrizes da família. Algumas famílias recorrem a um especialista em direito ou em governação para redigir ou propor um acordo deste tipo para a família. No entanto, ao analisarmos as famílias que criaram e utilizaram com sucesso estas constituições, surge um quadro diferente sobre a sua origem, a sua forma e a forma como são utilizadas.

Tendo em conta os três caminhos-chave para uma empresa familiar intergeracional próspera, encaramos a evolução bem-sucedida de uma empresa familiar como o desenvolvimento de um conjunto de acordos, políticas, práticas e atividades de governação que ajudam a família a atuar como uma entidade coordenadora de muitos tipos de capital familiar. Para os desenvolver, a família deve começar a trabalhar em conjunto não apenas na esfera financeira e empresarial, mas também em atividades sociais, educativas, recreativas e filantrópicas. À medida que o número de membros da família cresce e estes se dispersam por muitas comunidades diferentes, a manutenção ativa dos laços familiares e a supervisão tornam-se um desafio cada vez maior.

Embora as finanças familiares e os acordos jurídicos se centrem num administrador fiduciário ou num conselho de administração, o papel da governação familiar alarga-se para incluir a forma como a família define e comunica a sua intenção ao administrador fiduciário ou ao conselho, bem como as formas através das quais os membros da família decidem que têm interesses comuns e o desejo de realizar também outras atividades.

Embora os negócios da família estejam sob a direção do conselho de administração ou dos administradores fiduciários, as outras atividades devem ser organizadas por uma entidade da família. Embora essa entidade possa assumir muitas formas, o termo que se tornou comum para a descrever é «conselho familiar». A intenção de reunir os membros da família para definir valores, interesses e políticas comuns é clara, mas concretizá-la constitui um desafio. Em primeiro lugar, todos os membros (embora alguns possam optar por não participar) têm de concordar com a sua criação, e os mais velhos da família têm de apoiar esta iniciativa. Nas duas primeiras gerações, a composição do conselho é clara e fácil de gerir — inclui os pais fundadores, os seus filhos e, frequentemente, mas nem sempre, os seus cônjuges que se casaram com membros da família.

Na terceira geração, o número de membros adultos aumenta; o conselho passa a contar com mais pessoas. Nesta fase, a família pode eleger uma comissão diretiva ou um conselho executivo mais reduzido para este efeito, realizando reuniões anuais ou semestrais com toda a família. No entanto, o objetivo e a natureza do conselho familiar permanecem inalterados. O papel do conselho é unificar a família, definir os seus valores e princípios de funcionamento, comunicá-los ao conselho de administração ou aos administradores e organizar atividades para gerir os investimentos comuns da família, como propriedades de férias, criar atividades recreativas, supervisionar o crescimento, o desenvolvimento e a formação dos novos membros da família nas empresas familiares e, por fim, lidar com os conflitos que surgem na família, de modo

garantir que estes não se agravem nem afetem o negócio ou a comunidade em geral.

O conselho tem início sob a forma de uma única reunião familiar. Se uma família decidir continuar a reunir-se regularmente e começar a tomar medidas e a tomar decisões, pode então ser considerada um conselho familiar. Esta entidade elabora a constituição familiar. Embora o conselho possa ter um consultor e possa basear-se em acordos jurídicos e fiduciários para definir os parâmetros de tomada de decisões, a tarefa de elaborar a constituição cabe à própria família. Se for redigida por uma pessoa externa, os membros da família mais próximos do consultor poderão compreendê-la e concordar com ela, mas a família no seu conjunto não o fará. Um consultor pode ajudar uma família a criar acordos, mas a família deve definir os pormenores. Como vimos, as políticas e práticas vão frequentemente além do âmbito jurídico, para criar grupos de trabalho familiares que, por exemplo, planeiam férias ou elaboram uma declaração de missão e valores familiares. Para que os acordos funcionem, toda a família deve estar envolvida na sua elaboração. Frequentemente, passam por várias versões preliminares e evoluem ao longo de um ano ou mais.

As atividades realizadas pelo conselho familiar e incluídas na constituição familiar abrangem aquelas que dizem respeito a cada uma das vertentes definidas anteriormente. Começam por trabalhar no capital de legado, definindo o que a família é e o que representa, a sua missão, visão e valores. Estes valores orientam a família não só nas suas relações pessoais, mas também nos rumos que toma enquanto parceria de investimento ou de negócios. Em seguida, a família define os seus objetivos e atividades em cada tipo de capital.

Embora se possa argumentar que muitas destas atividades estão sob o controlo de um administrador fiduciário ou de um conselho de administração, as atividades do conselho familiar criam um canal formal de comunicação bidirecional para que a família dê a conhecer as suas intenções e se informe sobre os investimentos e as atividades empresariais da família. É a família, e não a empresa, que tem de definir como pretende ou espera que os membros da família participem. Se existir uma política de emprego familiar, segundo a qual se espera que os membros da família cumpram determinadas regras caso queiram trabalhar para a empresa, trata-se de uma decisão familiar, e não empresarial. Enquanto empresa, o conselho de administração preocupa-se com a competência e a responsabilidade dos membros da família. Enquanto família, pode decidir o que os membros da família podem fazer para se prepararem para trabalhar na empresa — por exemplo, expectativas em termos de formação ou trabalho fora da empresa. A família, ou o subgrupo de acionistas, pode também decidir quem nomear para o conselho de administração, ou que nível de risco e retorno pretende obter dos investimentos. Pode ainda acrescentar valores éticos ou de impacto social aos investimentos.

Um dos principais objetivos do conselho familiar é garantir que a nova geração de membros adultos da família, que crescem em diferentes lares e ambientes, desenvolva o empenho e a capacidade necessários para assegurar que a empresa continue a prosperar. A melhor proteção contra herdeiros esbanjadores ou irrefletidos é a família desenvolver não apenas um conjunto de políticas, mas também formas claras através das quais a próxima geração possa receber formação, aprender sobre o legado familiar e os negócios, e começar a envolver-se e a demonstrar a sua capacidade para se tornarem acionistas e líderes nas empresas familiares. Muitos conselhos familiares desenvolvem

programas educativos, sessões informativas para os membros da família sobre o negócio, programas filantrópicos práticos e redes sociais familiares que envolvem os membros da família em atividades produtivas. Estas são também formas ativas através das quais a família pode concretizar em conjunto os seus valores e a sua missão, para que os herdeiros tenham o desejo de dar continuidade à família como uma entidade partilhada por mais uma geração.

5. Considerações finais

Este artigo oferece uma breve visão geral da dimensão familiar necessária para que uma família proprietária de uma empresa ou de vários negócios consiga sobreviver e prosperar ao longo de várias gerações. Apenas algumas famílias conseguem combinar o sucesso empresarial e financeiro com o sucesso na manutenção da ligação e do envolvimento intergeracional enquanto família alargada. Embora um bom acordo fiduciário e uma empresa sólida possam ser úteis, sugeri que uma família deve tomar consciência de si própria como uma rede de relações pessoais e começar a trabalhar em conjunto de forma ativa, tanto a nível pessoal como empresarial/financeiro.