

# 10 MANEIRAS DE ARRUINAR SUA EMPRESA FAMILIAR



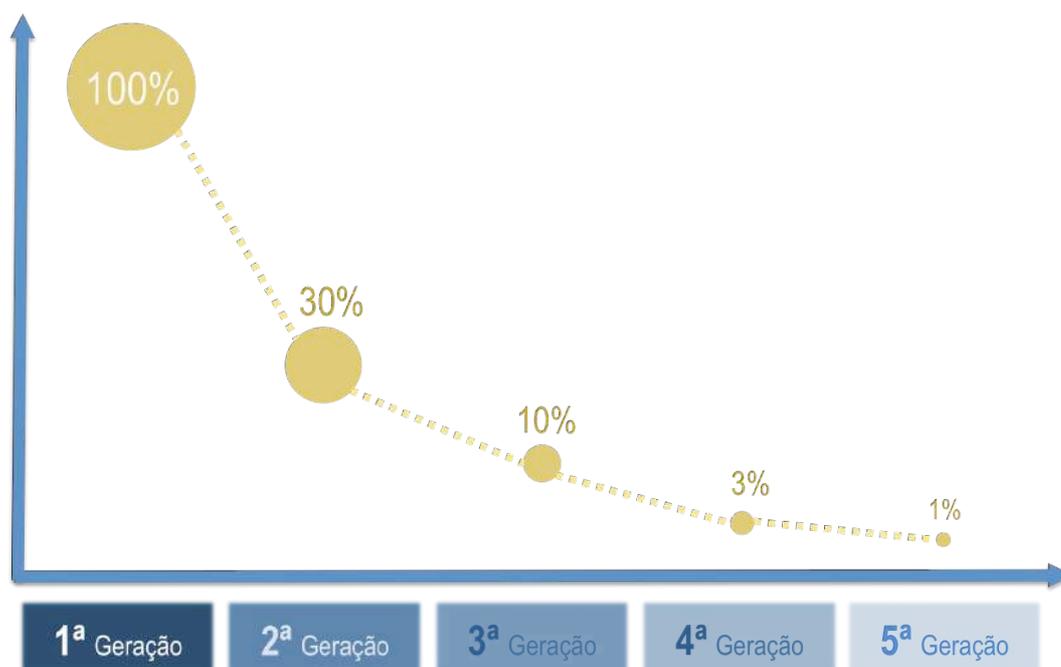
BERNARDO MEDINA

CARTA AO LEITOR

## Muita calma nessa hora!

Olá! Me chamo Bernardo Medina e trabalho com empresas familiares há 20 anos. Sejam bem-vindos ao meu segundo e-book!

Apenas 30% das empresas familiares brasileiras chega até sua segunda geração. Na realidade, podemos dizer que cerca de 70% das empresas familiares existentes morrem a cada transição de gerações.



Quando vi o gráfico pela primeira vez, decidi estudar o tema e mais tarde resolvi escrever o livro. Estou bem feliz em publicá-lo, pois família e empresa são 2 temas que me tocam bastante.

Sabemos que a ruína destas empresas ocorre justamente durante a sucessão, pela falta dos devidos cuidados prévios.

Se considerarmos que a empresa familiar é a principal gerador de emprego do país e responde por mais da metade do PIB, então melhorar a gestão e o resultado da empresa familiar é, também, estimular e qualificar o desenvolvimento econômico brasileiro.

Esse ebook é fruto de anos de experiência em trabalhos com empresas familiares. Há 20 anos atrás comecei minha jornada nesta área. Já fui estagiário, funcionário, sócio, gerente e diretor em diferentes empresas familiares.

Até me consolidar como consultor, atividade que pratico em tempo parcial desde 2008 e na qual concentrei 100% dos meus esforços a partir de 2013. Nesses tempos, vivenciei ou testemunhei os papéis de sucessor, fundador, sucedido, geração sênior e geração júnior.

Dividi o livro em 10 partes de fácil leitura, com letra de bom tamanho, parágrafos curtos e algumas ilustrações.

Meu objetivo foi facilitar a assimilação do conteúdo e permitir pausas que gerem a reflexão do leitor. O conteúdo de cada parte pode ser visto a seguir, no sumário.

Para que sua leitura seja mais proveitosa, é importante que você, o leitor, mantenha sua mente aberta às reflexões que serão propostas. E que seja sincero consigo mesmo, caso você trabalhe numa empresa familiar.

Afinal, é possível que você cometa alguns dos erros apontados neste livro na gestão do seu negócio familiar. Ou não?

Publico este conteúdo gratuitamente por acreditar que um material como este é capaz de ser um diferencial na história da empresa familiar brasileira.

### **Nota importante:**

Cada capítulo do livro tem como título uma das 10 maneiras de arruinar sua empresa familiar. Mas você provavelmente deseja prosperá-la, e não arruiná-la, certo? Por isso, apesar do título bombástico, o conteúdo do capítulo fala sobre as melhores práticas para a empresa durar, e não quebrar.

Aproveito para parabenizar você, leitor, pela iniciativa e disposição de estar comigo hoje, dedicando seu precioso tempo a estas breves páginas.

## SUMÁRIO

---

### Quer arruinar sua empresa?

Pra início de conversa: A empresa familiar é complexa	6
1ª maneira: Evite o crescimento da empresa	10
2ª maneira: Concentre o poder, por puro prazer	13
3ª maneira: Distribua cargos e remuneração sem critérios	16
4ª maneira: Confunda empresa, família e patrimônio	19
5ª maneira: Pense na sucessão só quando estiver velho	23
6ª maneira: Tenha medo da mudança	25
7ª maneira: Obrigue seu filho a viver o <i>seu</i> sonho	28
8ª maneira: Deixe a empresa organizar-se sozinha	32
9ª maneira: Trate a empresa familiar como qualquer outra	36
10ª maneira: Despreze o conhecimento formal	40
QUASE ESQUECI DE CONTAR: Quem é Bernardo Medina? Ora, sou eu!	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

Pra início de conversa

## **A empresa familiar é um tanto complexa**

Vamos falar sobre a empresa familiar brasileira. A primeira e mais óbvia pergunta é: o que é considerado uma empresa familiar? Uma empresa familiar é, segundo uma das definições da literatura, aquela controlada por uma família ou grupo familiar.



Isso pode incluir, por exemplo, algumas empresas, inclusive grandes corporações, listadas na bolsa de valores que, mesmo tendo suas ações divididas entre milhares ou milhões de pessoas, tem nas mãos da família fundadora a maior parte das ações ordinárias.

Mas se toda empresa, principalmente a pequena, é controlada por alguma pessoa, geralmente o sócio fundador, ou dois sócios fundadores, e toda pessoa geralmente faz parte de uma família, então pergunto: será que toda empresa é familiar?

É por isso que, para alguns autores, é preciso ter pelo menos mais de um membro da mesma família no controle para caracterizar a empresa familiar.

A família latina, sobretudo a brasileira, por vezes é uma instituição muito idealizada e muito emotiva. Há quem diga que não se pode falar mal de parente; que a família é a coisa mais importante que existe; que a família precisa permanecer unida haja o que houver.

É também uma instituição onde é muito forte a figura do patriarca como provedor e controlador. Aquele pai que vai reclamar do filho que ainda mora com ele aos 30 anos de idade, mas no fundo gosta.

E como toda esta conjectura familiar acaba sendo levada para dentro da empresa, haverá uma ameaça à sobrevivência do negócio se a família e controladores da mesma não souberem administrar os inevitáveis conflitos.

É justamente por tais peculiaridades que a dinâmica de uma empresa familiar é tão complexa e, porque não dizer, dramática.

O autor Gallo (1995) descreve uma outra tipologia de empresas familiares de acordo com o vínculo existente entre a família e a empresa:

- A empresa de trabalho familiar
- A empresa de direção familiar
- A empresa familiar de investimento
- A empresa familiar conjuntural (incidental, por herança etc.)

Na verdade, tais definições são apenas a primeira polêmica de tantas outras quando o assunto é empresa e família. De fato, a maioria esmagadora das empresas brasileiras é de origem familiar.

Tipicamente, um imigrante sem capital, mas com talento e coragem, montou um negócio aqui no Brasil. Ele precisava vencer para se estabelecer neste novo país e sustentar sua família que começava.

Aconteceu que esse imigrante prosperou, o Brasil prosperou também, e esse imigrante, fundador da empresa, começou a precisar de ajuda. Precisava que fosse alguém de confiança. Veio o filho, o sobrinho. Talvez a esposa. Enfim, esse é o clichê da empresa familiar brasileira.

Porém, o quadro de hoje não é tão animador. “De cada 100 fortunas de famílias empresarias brasileiras, apenas 18 foram herdadas.” O que isso quer dizer este dado de Ricardo Bernhoeft, importante autor deste tema?

Vejo assim: as empresas são capazes de prosperar e gerar riqueza até certo ponto, e que cada transição de geração é um problema em potencial, um solavanco na trajetória do negócio. Mas, afinal, porquê?

Primeiramente, devemos lembrar que as empresas, familiares ou não, tendem à morte desde o momento em que nascem. Como um organismo vivo. Ou seja, por mais chocante que seja, sobreviver é antinatural!

O agravante da empresa familiar é que o fator emoção se torna mais forte que em empresas não familiares ou familiares com governança forte. Nesse contexto, se manter no mercado se torna mais difícil.

Ainda segundo Bernhoeft, a principal causa da mortalidade de negócios familiares está na má administração dos conflitos.

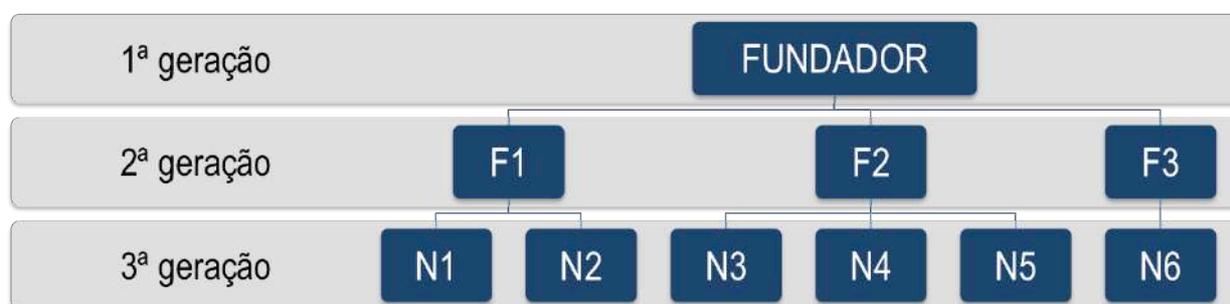
E, por sua vez, os conflitos costumam ser gerados em algumas fontes típicas: o crescimento da família; a separação entre família, empresa e patrimônio; cargos, remuneração e poder.

Nas próximas partes deste livro iremos aprofundar estas questões.

## 1ª maneira

### Evite o crescimento da empresa

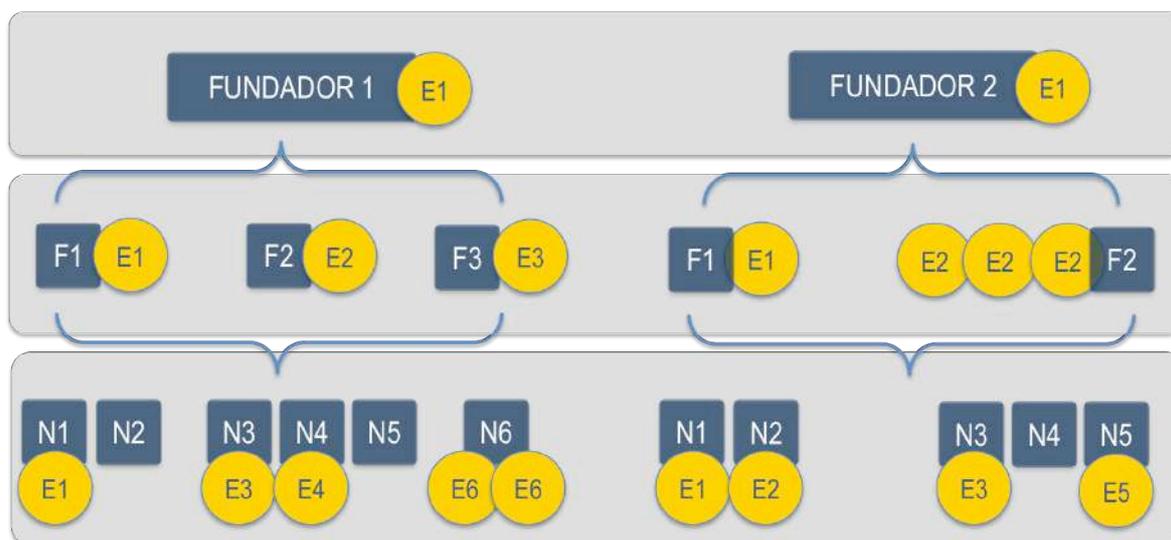
Uma tendência observada no Brasil e no mundo é que a família cresce mais rápido que a empresa. Primeiro, vejamos o caso de uma hipotética empresa unifamiliar, cujo fundador teve três filhos.



Um negócio que prosperou fundado por um único sócio controlador, três décadas depois terá nada menos que 10 pessoas potencialmente proprietárias da empresa.

Sem mencionar os cônjuges. Ora, e se todos quiserem trabalhar no negócio ou receber uma fatia dele? Haverá cargos e cotas para todos?

No caso de uma empresa multifamiliar, por exemplo, aquela fundada por 2 sócios de famílias distintas, o cenário é ainda mais dramático.



Uma empresa que era suficiente para dois sócios será suficiente para 14 na segunda geração, 30 anos mais tarde? Será suficiente para 30 ou mais familiares a partir da terceira geração, cerca de 50 anos após a fundação?

Não estamos falando apenas da questão da diminuição da participação societária, mas também da diminuição da participação decisória de cada indivíduo e da complexidade das relações familiares dentro e fora da empresa.

Esta última dificuldade tende a piorar com o simples aumento do número de pessoas envolvidas no controle do negócio.

A empresa será capaz de aumentar seu lucro em 10 vezes após 30 ou 40 anos? Será muito difícil gerar leite suficiente para toda essa gente.

Há dois remédios para tratar essa tendência.

✓ **Regras de governança fortes**

Como falaremos em várias partes deste ebook, regras minimizam conflitos e alinham expectativas de todos, respeitando-se direitos e deveres da família, limites entre empresa, família e patrimônio e

✓ **Boa gestão empresarial**

Conhecimento e competência geram prosperidade para o negócio de modo a fazê-lo crescer em ritmo igual ou maior que o da família, geração após geração.

A má notícia é que estes remédios devem ser tomados juntos, não sendo suficiente cuidar de apenas um dos aspectos.

2ª maneira

---

## **Concentre poder, por puro prazer**

E um verdadeiro cabo de guerra pode emergir destas situações na empresa familiar... Mas, afinal, o que é poder?

Segundo diferentes autores, *“poder é a medida do grau de controle que se tem sobre as pessoas ao redor”*.



Mas quais são as bases ou fontes de poder? Porque alguém iria fazer aquilo que eu quero?

Lidar com o poder geralmente traz brigas e rompimentos, que se intensificam a partir da 2ª geração dos dirigentes, ou seja, quando os filhos do fundador são os responsáveis pelo negócio.

Agora, várias pessoas são os “donos do negócio” e nem sempre é fácil tomar uma decisão que seja do agrado de todos.

Provavelmente, nos trabalhos em equipe, nem todos pensam da mesma forma e para que se chegue a uma decisão é importante que, mesmo quem pensa diferente, diga “ok, acho que posso conviver com essa decisão”.

O primeiro grande desafio na sucessão é o fundador se permitir transferir poder para o sucessor. Isso se dará naturalmente se o sucessor mostrar competência e empatia, por exemplo, mas o processo se atrapalha se o fundador não abrir espaço.

E pode ser facilitado se a conduta for correta. Uma dica é entregar outro bastão para o fundador dedicar-se: um hobby, outra empresa, uma ONG ou instituto social, viagens etc.

O segundo desafio é o sucessor saber lidar com o poder, especialmente o poder da posição. Daí a importância de ser um processo gradual de

escolha e construção do sucessor, de crescimento deste dentro da empresa etc.

O terceiro desafio é lidar com as demais partes interessadas, especialmente aqueles que pretendiam o posto de sucessor, quando for o caso.

Disputa de poder entre irmãos e entre famílias são comuns, e podem ser evitadas com muitas conversas, mas principalmente alinhando-se as expectativas desde muito cedo, separando os sistemas família, patrimônio, empresa.

### 3ª maneira

## Distribua cargos e remuneração sem critério

Cargo é uma posição numa organização. Eu, por exemplo, comecei na empresa da minha família como estagiário com remuneração de R\$ 2,00 por hora trabalhada. Depois fui auxiliar técnico ganhando o piso da categoria, hoje algo em torno de R\$ 1.000,00 mensais.

Como é na sua empresa familiar? Como é definido o cargo de cada pessoa da família? E como *deveria* ser definido?



Um cargo possui encargos, isto é, responsabilidades e funções, devendo a pessoa “encarregada” do mesmo reunir certas competências, habilidades e atitudes.

E qual deve ser o primeiro cargo do filho do dono ao começar na empresa, por exemplo? Mas certamente o título do cargo não pode ser “o filho do dono”.

É importante formalizar o que o filho, ou familiar, ou um funcionário qualquer irá fazer na empresa. Para que ele tenha foco e os demais na empresa saibam exatamente como ajuda-lo ou ser ajudados.

O outro lado também é sensível: qual a remuneração justa para alguém que trabalha na empresa? Faz diferença se é da família ou não? O ideal é que a remuneração seja definida pelo mercado e influenciada pela realidade da empresa.

Por exemplo: se um gerente administrativo ganha de R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00 numa empresa pequena, segundo determinada pesquisa de RH, a empresa deverá adotar, dentro da faixa, o número que funcione para si, respeitando a mesma lógica dos outros cargos.

O fato de alguém ser filho, sobrinho etc. não deveria mudar essa regra. E o mesmo vale para o patriarca, ou quaisquer sócios da empresa. Que remuneração devem ter?

Bom, aí entramos em outra questão delicada que é a diferença entre salário e lucro. A diferença entre remuneração pelo trabalho (pró-labore) e

remuneração pelo capital investido e riscos tomados (dividendos ou distribuição de lucros).

O primeiro deve ser definido pelo mercado. Quanto deve ganhar um diretor de empresa? Cinco, dez, vinte mil? Isso depende do porte da empresa e da sua capacidade financeira. Em princípio, diretores de áreas distintas podem ganhar salário igual se trabalharem a mesma carga horária.

Porém, os dividendos são outro tema. Em princípio, o que interessa ao empresário é ganhar com o lucro do negócio, não é mesmo? Mas e se um sócio tem 80% e o outro tem 20%, por exemplo?

Claro que um deles vai preferir ter salário (pró-labore) baixo e dividendo alto. Isso pode ser o início de um problema sério de vaidades e insatisfação entre sócios. A empresa só paga lucro se der lucro. E o pró-labore deve ser pago primeiro.

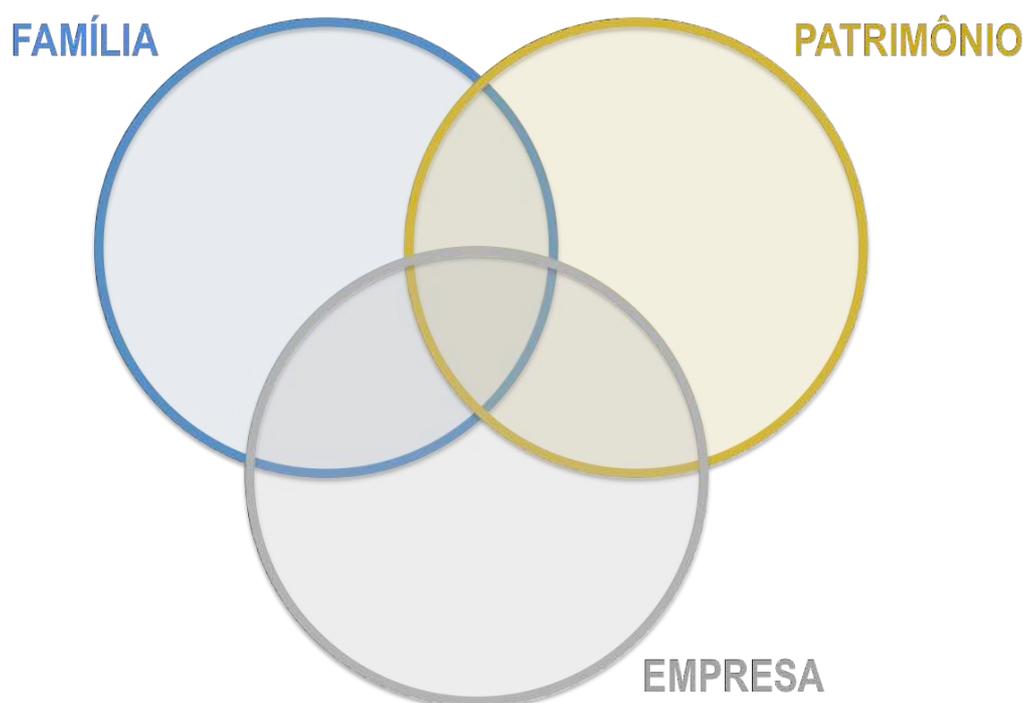
Há também a questão da separação de despesas. Sócio deve receber seu dinheiro na conta e se virar com ele. Não cabe à empresa, ou a um funcionário desta, cuidar de pagamento dos sócios. Isso é fonte de diversos problemas e potenciais problemas de ordem emocional, administrativa e contábil.

4ª maneira

## Confunda empresa, família e patrimônio

Os primeiros trabalhos sobre as empresas familiares apresentavam esse tipo de empresa como um sistema formado por dois subsistemas (empresa e família).

Com o tempo percebeu-se que à medida que a família e a empresa crescem, o grau de complexidade do sistema empresa familiar aumenta.



E para melhor compreender esse sistema é preciso considerar a superposição de três (e não mais dois) sistemas – família, empresa (gestão) e patrimônio (propriedade da empresa).

Numa empresa familiar, tipicamente o dono é o patriarca. Ele é também o diretor da empresa, ou presidente. É quem decide.

Ou seja, num primeiro momento, estes 3 sistemas: família, empresa e patrimônio são coincidentes, se confundem. O chefe da família é o chefe da empresa e dono do patrimônio (da empresa e da família), tudo ao mesmo tempo.

Mas nem sempre é assim. Precisamos entender cada sistema de forma independente. Ou melhor dizendo, de modo interdependente.

No sistema família, devem prevalecer as relações de amor, laços familiares, o carinho, respeito, perdão etc. É um sistema regido por leis naturais. Um pai amará seu filho incondicionalmente; quer sempre o melhor pra ele, como também o quer sua mãe.

Já o patrimônio, que é o sistema relativo aos bens da família – e muitas vezes o principal bem ou ativo da família é justamente a participação societária na empresa – é um sistema regido pelas leis. Tem direito ao patrimônio os sucessores legais, por exemplo. E, independentemente de sucessão, há diversos aspectos legais que regem esse sistema.

O terceiro sistema é a empresa, o qual deve ser regido por critérios de gestão. Um filho terá direito a uma parte da empresa após a morte do pai, por exemplo. Mas não necessariamente deverá trabalhar na empresa (ou

porque não quer, ou porque não tem as competências ou porque acordos prévios assim definiram).

Os sistemas são distintos, mas comunicam-se. Possuem regiões de sombreamento ou superposição. Portanto, num mundo ideal, esses sistemas são bem definidos e regidos por regras e valores diferentes.

Certa vez, fazendo consultoria numa empresa familiar, cliente de, uma pequena indústria do Rio de Janeiro, vivenciei um caso típico de conflito entre estes sistemas. A mãe era sócia com 98%, o filho mais velho com 1% e a filha com 1%.

Estes dois filhos eram seus braços direito e esquerdo na empresa. O terceiro filho, temporão, tinha apenas 10 anos e, obviamente, nem tão cedo iria trabalhar.

A mãe perguntou-me o que eu achava. E, com pesar, respondi que “estava tudo errado”. Como motivar os filhos com percentual de apenas 1% e salário mensal abaixo do valor de mercado, quatro vezes menor que o da mãe?

Ela achava que não podia aumentar a participação societária dos filhos mais velhos em detrimento do mais novo. Mas que não existe herança de gente viva.

Era uma situação de risco, pois os sistemas família, patrimônio e empresa estavam em conflito. Meses depois a mãe perdeu o filho para a política, ficando desguarnecida na parte de gestão, que era o forte do garoto.

## 5ª maneira

### Pense na sucessão quando estiver velho

Segundo pesquisa da consultoria Price Waterhouse Coopers (Pwc, 2014), *“Apenas 11% das empresas familiares brasileiras têm um processo de sucessão considerado robusto, contra 16% da média global”*.



As empresas brasileiras carregam uma cultura latina. Essa cultura dá um peso maior à emoção e menor à razão que outras culturas, como a anglo-saxã ou a oriental.

E, como uma das consequências, predomina a cultura do “fazejamento” em detrimento do planejamento. Portanto, o processo sucessório é mais

um dos temas importantes que a empresa latina, em especial a brasileira, deixa de lado.

Nessa parte, veremos como cuidar melhor da sucessão, de forma bem planejada. Preparar a sucessão, sob a nossa ótica, envolve três grandes focos: sucessor, fundador e a empresa.

Preparar o sucessor, é talvez o mais óbvio deles. Como identificá-lo? Onde buscá-lo? E se a família não tiver um sucessor potencial? Uma vez encontrado, como treiná-lo? Falaremos disso mais adiante.

O segundo foco é o fundador: será que ele deseja realmente ser sucedido? Que tipo de armadilhas o fundador acaba armando para si próprio, sua empresa e sua família?

O terceiro e último foco do planejamento sucessório envolve o objeto de sucessão: a empresa. Que tipo de ambiente precisamos na empresa para promover uma transição sem solavancos?

Como preparar a equipe, os processos. Porém, esses 3 focos devem ser analisados considerando um grande contexto que permeia todos eles: a família, seus membros, sua cultura e seus anseios.

6ª maneira

## Tenha medo da mudança

“As coisas mudam”. Na maioria das empresas familiares em que desenvolvi algum tipo de trabalho, é comum o surgimento da Síndrome de Gabriela “*nasci assim, cresci assim, vou morrer assim*”.

O problema é que o mundo muda. A tecnologia, a cultura, as pessoas ao redor. Veja o caso de uma indústria de equipamentos com quase 100 anos de história, onde tive oportunidade de prestar serviços de consultoria.



Na ocasião, o empresário queria vender o negócio que havia deixado de ser lucrativo em função da concorrência com artigos importados da China.

Para toda sugestão de melhoria que eu trazia, como consultor, a resposta do líder e fundador era “mas, Bernardo, isso é assim há mais de 50 anos...”. Bem... O problema era justamente esse.

Sempre é tempo de aprender. Conviver com outras gerações é também uma forma de educação, é coeducação, que supõe convívio de gerações em movimento, legados que se renovam numa alternância em que os sujeitos se refazem e se reconstituem mutuamente. Idosos, jovens e adultos interagem na vida em comum e se modificam reciprocamente.

Uma outra questão é que “ninguém vive o sonho de outra pessoa”. Os filhos tendem a seguir o próprio caminho. Algumas vezes, muito diferente do pai e, portanto, alheio aos negócios da família e frustrando o sonho do pai em perpetuar a empresa.

Antes de dar continuidade ao sonho do pai, é importante descobrir qual o sonho desse filho, para que então possam integrá-los, caso haja compatibilidade, sob pena de se instalar o conflito multigeracional (entre a primeira geração, a do fundador e a segunda, a do filho). O fundador deve estar preparado para isso.

O último ponto de preocupação com o fundador é sua capacidade de “abrir mão”. É dividir para multiplicar. Subtrair-se a si mesmo para mais adiante somar ao negócio. Estamos falando aqui de poder, de dinheiro, de prestígio.

Por exemplo, ao admitir um dos filhos como sócio, após algum tempo trabalhando juntos, o pai provavelmente irá ceder-lhe uma parte das cotas. E uma parte das funções.

O filho por sua vez, foi criado por um pai que em razão de seu passado difícil, proporcionou toda formação que em seu tempo não foi possível.

Caso esse filho opte em trabalhar na empresa, vem carregado de ideias, que o pai muitas vezes desqualifica sem dar muitas explicações, seja porque parte delas já foi testada ou ainda por receio de arrojá-las.

O fundador tem a experiência e o sucesso na sua conta, enquanto o filho chega com a visão do exterior agregada a muita teoria, porém ainda sem colocá-las em prática. Se o pai não abrir mão de nada ele precisará viver pra sempre.

7ª maneira

## Obrigue seu filho a viver o seu sonho

Para começar, trazemos a questão da “vocação e paixão”. Esse é um ponto que se conecta com o tópico “ninguém vive o sonho de outra pessoa”. Só que agora falaremos sob a ótica do sucessor.



Veamos o caso do Walter Sales, renomado cineasta mas que também pertence à família fundadora do Unibanco, hoje incorporado ao Banco Itáu.

Quanto mais ele se interessar por cinema, melhor para a governança do banco. Walter teve direito ao patrimônio, mas nunca ocupou cargo de administração nos negócios. Porque não é sua vocação.

O ponto seguinte diz respeito ao mérito: qual a diferença entre sucessor e herdeiro? De fato, são dois atributos que podem se complementar, já que o sucessor pode ou não ser um herdeiro e vice versa.

Para muitos, é confortável pensar que os herdeiros nascidos com o futuro pré-determinado pelos negócios da família levam vantagem, mas não é nada fácil nascer com um futuro praticamente construído, o que não se imagina, é que é exatamente aí que a história começa.

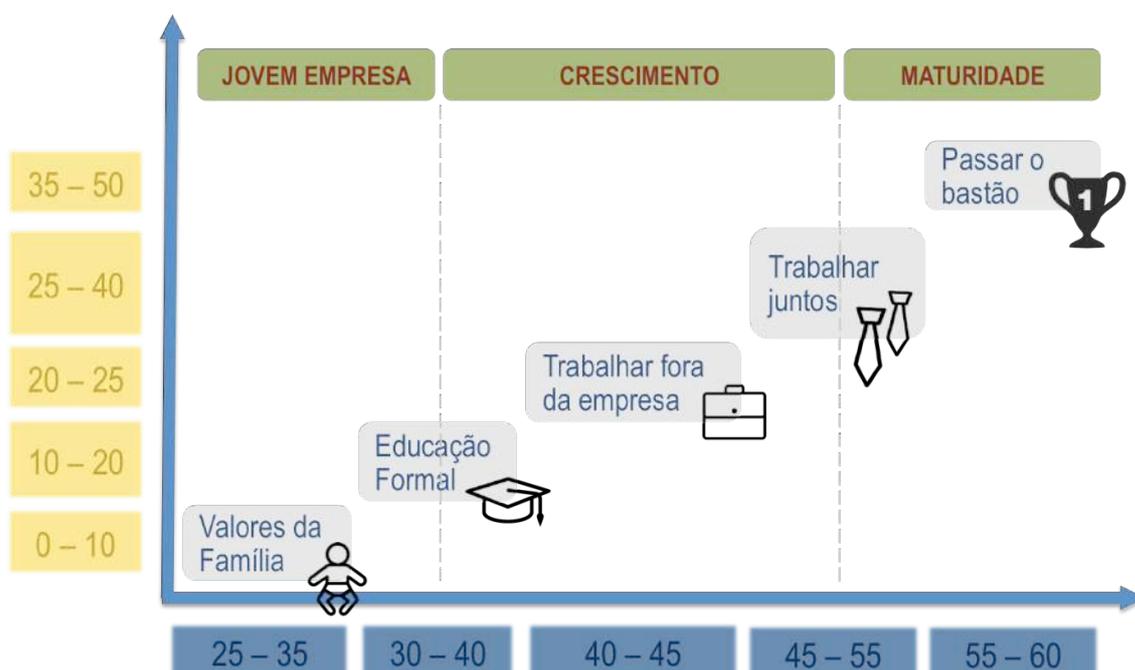
Se o herdeiro não se preparar para lidar com o patrimônio que um dia pode ser dele, com certeza terá dificuldades. Acreditamos que muito da postura do potencial sucessor, geralmente um filho, será moldada pela cultura da família. Pela criação do pai.

Afinal, a meritocracia começa em casa.

Uma análise das empresas bem sucedidas na sucessão, sejam pequenas médias ou grandes, mostra a predominância de um modelo de sucessão para que todos possam se espelhar.

Mesmo que, na prática, saibamos que a realidade tende fugir dos nossos planos, existe um passo a passo recomendável.

Primeiro vem os valores da família: a sucessão começa no nascimento da empresa e ganhar especial relevância no período de formação intelectual e moral dos filhos (primeiros 10 anos de vida).



Em seguida vem a educação empresarial, que vai desde as escolas fundamentais (digamos, dos 10 aos 20 anos de idade do sucessor).

No mundo ideal, o sucessor deverá ter uma experiência relevante fora da empresa da família: pode ser no mundo corporativo ou numa empresa de um amigo do pai, desde que a posição seja conquistada por mérito (geralmente, dos 20 aos 25 anos).

Enfim, o filho ingressa na empresa e começa por baixo e trabalha junto com o pai por pelo menos 5 a 10 anos antes da sucessão (digamos, dos 25/30 aos 35/40 anos de idade).

E, à medida que o sucessor estiver maduro não somente para administração mas sobretudo para a liderança, o bastão pode ser passado (digamos, tendo o filho seus 35/40 anos e o pai seus 65/70 anos).

O bastão é passado enquanto o fundador ainda tem plena capacidade, não quando ele “está velho” ou “fragilizado”.

Acho importante ressaltar a preparação nos primeiros anos de vida do sucessor. São os valores da família. Afinal, os filhos tendem a copiar o modelo dos pais e familiares mais próximos.

8ª maneira

## Deixe a empresa organizar-se sozinha

Agora falaremos do último dos 3 focos de preparação para uma boa transição: a preparação do ambiente da empresa para a sucessão. A empresa é um organismo vivo e, portanto, sua preparação também precisa ser olhada sob diferentes ângulos. Darei destaque a 3 aspectos: os processos, a governança e os talentos.



O que é um processo? E numa empresa familiar, os processos estão bem definidos? Documentados? Geralmente não. Primeiramente, o comum é que o próprio fundador ou fundadores tenham aprendido na prática “o caminho das pedras”.

Eles detém, portanto, o conhecimento sobre como fazer as coisas da melhor forma, pelo menos durante um época (afinal, as coisas mudam... lembra?). Essa circunstancia contribui para a concentração do poder nas mãos do dono.

Como o fundador “não tem tempo”, ele geralmente não documenta os processos e o conhecimento se perde. Ele próprio, quando vai percorrer pela segunda vez um certo caminho já percorrido, acaba tendo que reaprende-lo em parte.

Se ele tivesse registrado o passo a passo antes, pouparia tempo da 2ª vez em diante. E seria ainda mais eficiente se ele delegasse a tarefa para um funcionário, não? Exatamente por isso aparecem dificuldades no recrutamento e seleção.

A empresa familiar, geralmente com orçamento apertado, poderia economizar em salários, por exemplo, se tivesse processos bem documentados. E o tempo de treinamento (curva de aprendizado otimizada) seria muito menor.

Isso significa que demitir seria menos traumático, pois a reposição dos colaboradores seria, de forma geral, facilitada pelo manual de processos. E, por fim, quando chega a época de sucessão, é fundamental a implantação (ou revisão) de um sistema de documentação e mapeamento de processos.

E, afinal, o que seria a profissionalização de uma empresa familiar? Já vimos a importância dos processos. Para muitas pessoas, profissionalização é sinônimo de trocar todos os membros da família que trabalham na empresa por profissionais do mercado de trabalho, mas essa é uma idéia equivocada!

Profissionalização da empresa familiar pode ser: *“A adoção de técnicas e teorias ensinadas nas escolas de negócios, por profissionais que não tenham ligações de sangue com os familiares, os donos da empresa”*.

Ou pode ser ainda *“(...) a capacitação da família para exercer o seu papel de detentora do patrimônio com ações nas três esferas – família, patrimônio e empresa.”*

Você já deve ter ouvido falar em Governança Corporativa, certo? A expressão é geralmente usada pra falar de grandes empresas, de capital aberto, e que “devem satisfação” a seus acionistas. Na empresa familiar a governança é igualmente aplicável e necessária.

Porém, a confusão entre família, empresa e patrimônio dificulta sua aplicação, principalmente se a empresa não recorrer a consultores externos.

A partir da segunda geração, torna-se eminente a necessidade da Governança Familiar, que consiste em um processo através do qual a família se organiza, criando estruturas formais de comunicação e interação

com a empresa. Cada família tem o seu modelo, pois ela é um universo único. Neste foco atuam as consultorias em Governança Familiar, possibilitando às famílias que identifiquem o seu modelo de gestão e o implementem.

Para finalizar o tema “preparação da empresa”, falta falarmos da questão dos talentos. Qual a diferença entre gestão de talentos na empresa familiar e nas demais? Pelo que vimos, temos pelo menos 3 diferenças.

Na empresa familiar, primeiro, tende a predominar um certo amadorismo nas técnicas de RH (técnicas de entrevistas, plano de cargos etc.).

Em segundo lugar, a disponibilidade de caixa é geralmente menor, o que força a contratação de profissionais com salários menores que o adequado para a função.

A terceira diferença principal reside na própria questão familiar: como aplicar recrutamento, seleção, política de cargos e salários e avaliação de desempenho em candidatos ou funcionários da família?

De acordo com Peter Drucker, *“se familiares medíocres ou preguiçosos forem mantidos na folha de pagamento, o respeito que toda a força de trabalho tem pela alta administração e pela empresa como um todo é corroído. As pessoas competentes que não fazem parte da família vão sair. E, os que ficam, se transformam em cortejadores e bajuladores”*.

9ª maneira

## **Trate a empresa familiar como qualquer outra**

O sistema familiar, em si, permeia o processo de gestão e, mais à frente, o planejamento sucessório. Como preparar a família?

Evidentemente que em um momento de dificuldades na empresa - por exemplo, a perda de um importante cliente, ou a mudança de determinada legislação (que traga impacto para o negócio), a família pode ficar muito mais voltada para a empresa.



Da mesma forma que em um momento difícil na família como, por exemplo, a morte de um parente, a tendência é que as pessoas estejam muito mais envolvidas com a família.

Se existe uma fórmula mágica para que o negócio entre familiares prospere é ter em mente que quando a família está à serviço da empresa e não a empresa à serviço da família, a empresa familiar pode ser um excelente negócio para todos os envolvidos. Essa ideia básica, sozinha, evita muitos conflitos.

Vejam agora alguns aspectos chave a respeito dos quais a família deve ser sensibilizada o quanto antes, para o bem dos negócios e das relações afetivas:

✓ **Tratar a sucessão em vida**

Ninguém sabe quando vai precisar de afastar da gestão da empresa. Pode ser motivo de saúde, morte, ou qualquer fato inesperado. O importante é não deixar o abacaxi para depois, porque será mais difícil tomar decisões e chegar a qualquer acordo na ausência da liderança do fundador e/ou patriarca da família.

✓ **Tornar a família sócia, não dona**

Donos sentem-se no direito de fazer o que quiserem, enquanto sócios entendem que fazem parte de um grupo que deve zelar pelo desempenho da empresa. Portanto, é preciso profissionalizar a família criando desde cedo uma cultura de família empresária.

✓ **Fixar normas até para quem está fora da empresa**

Quem está fora hoje pode estar dentro amanhã. As normas diminuem os ciúmes e disputas por cargos, posições e salários pois as decisões serão tomadas baseadas mais em fatos e menos em opiniões. A meritocracia deve prevalecer sempre.

✓ **Criar uma estrutura de governança**

Grande ou pequena, toda empresa precisa. Para isso é importante a separação entre família, empresa e patrimônio, a formação de um conselho de administração e uma cultura de geração de resultados que ponha o bem da empresa acima do desejo injustificado de qualquer pessoa, inclusive do fundador.

✓ **Registrar e compartilhar a trajetória**

Os valores da família são geralmente parte do segredo do seu sucesso e longevidade. Para evitar que a essência se perca no tempo, vale a pena promover encontros, reuniões ou mesmo escrever um livro pra contar essas histórias. Como nasceu a empresa? Como chegamos até aqui? Valorize estes momentos.

✓ **Estimular os filhos a se realizarem**

Um filho que vem pra empresa satisfazer a vontade do pai tende a ter um desempenho medíocre. Perde a empresa, perde o filho, perde o pai. Ao contrário: feliz o filho, feliz o pai, ganha a empresa, e fica

mais fácil pensar em alternativas de sucessão caso determinado “filho” tenha optado por um caminho próprio, fora dos negócios.

✓ **Adotar uma postura saudável com o dinheiro**

Ele precisa ser visto como fruto de muito trabalho e dedicação. Quanto mais abundante o dinheiro, mais cuidado deve tomar a família em relação a cabeça dos filhos e familiares. É preciso uma cultura de previdência e temperança, que mescle austeridade, generosidade, inteligência e paciência.

E sua empresa? Quantas dessas práticas ela utiliza? Em que grau? Esse é mais um importante momento para você, leitor, avaliar-se com toda a sinceridade.

## 10ª maneira

### **Despreze o conhecimento formal**

Quantas vezes você já ouviu frases do tipo? “Na prática a teoria é outra”, ou então “Consultor é alguém que vai te cobrar muito caro pra te dizer o que você já sabe”.



A primeira frase sugere que o que está nos livros ou se ensina nos ambientes formais – nas universidades, MBAs e cursos livres – não se aplica no dia a dia do negócio. Errado. De longe.

A administração é uma ciência empírica, ou seja, foi sendo elaborada a partir das experiências práticas em diferentes empresas e mercados.

Então porque as pessoas continuam dando pouca importância à teoria? Há dois motivos, na minha opinião.

Primeiro, a teoria não é fácil. Então as pessoas da empresa – donos e funcionários, da família ou de fora – preferem sair fazendo. Aprender errando e fazendo. É como decidir cortar todas as árvores de uma floresta sem antes afiar o machado: você pode até conseguir, mas...

Segundo, provavelmente essa empresa teve uma experiência ruim de consultoria. Porque, infelizmente, faltam bons profissionais no mercado. E porque o empresário, ao buscar o preço mais barato, sem querer escolhe consultores menos procurados, menos experientes etc.

Faz sentido?

Muito empresário despreza a importância do conhecimento. Só que a gestão de negócios, aquela mesma dos livros e das consultorias, traz ferramentas que nasceram com a experiência de outras empresas.

E as empresas familiares mais bem sucedidas que conheço dão importância ao conhecimento formal. De dentro e de fora da empresa. São empresas, na sua maioria, que buscam o conhecimento formal.

A busca do conhecimento formal se dá principalmente de duas formas. Primeiro, capacitando as pessoas da empresa com treinamentos internos

frequentes, cursos formais ou cursos livres. A segunda forma é investindo em consultorias de gestão.

Algumas empresas preferem chamar um consultor de tempos em tempos pra ajudar em situações específicas. Outras empresas acreditam – e eu concordo com essas – que vale mais a pena ter um consultor fixo, que visite a empresa periodicamente.

Agora vamos falar do consultor. Ele cobra caro? Depende.

Primeiro, caro ou barato depende de várias coisas: da expectativa do empresário, do quão procurado é o consultor e do resultado que ele dá.

O consultor é como um médico. Precisa estudar muito e ter muita experiência antes de colocar a mão num cliente ou paciente. Um salva vidas, o outro ajuda a salvar empregos.

O médico geralmente é caro, certo? Em média, bem mais caro que um consultor de empresa se você considerar o valor/hora. Mas tem uma diferença.

As intervenções do médico são rápidas. Uma consulta geralmente leva menos de quinze minutos. Uma intervenção extrema, como uma cirurgia, costuma levar apenas algumas horas.

Já o consultor não é assim: uma simples consulta já demanda horas e uma ação mais complexa levaria meses. Por esse motivo, é impossível custar muito barato. Trata-se de um profissional altamente especializado que irá se dedicar exclusivamente ao seu negócio. De forma personalizada.

Uma coisa é certa: a hora de trabalho do consultor não é nada comparada à hora de trabalho perdida da empresa por falta de negócios, procedimentos ultrapassados ou decisões equivocadas. Muitos desses erros podem ser evitados.

Por isso, as empresas familiares de maior longevidade e prosperidade, tanto anônimas quanto as famosas, investem em conhecimento formal. Elas acreditam em formação acadêmica, consultorias e treinamento.

## QUASE ESQUECI DE CONTAR

---

### **Quem é Bernardo Medina? Sou eu!**



Como eu falei no início, sou Bernardo Medina e trabalho com empresas familiares há 20 anos. Isso mesmo! Entre 1997 e 2009, sucedi aos poucos minha família na gestão de uma indústria mecânica familiar de porte médio. Adquiri experiência em diversos setores até assumir a Direção Administrativa da Empresa em 2007, com 25 anos de idade.

Enquanto isso, me formei em Física pela UFRJ, além de Engenheiro Mecânico certificado pelo CREA/RJ. Fiz ainda um MBA em Gestão de Negócios pela UFF, pois eu queria aprender mais sobre gestão e legitimar meu trabalho de consultor com um diploma específico. Mais tarde obtive a certificação internacional como Gerente de Projetos pelo PMI.

Em paralelo ao trabalho na empresa e os estudos, eu encontrava tempo para dar consultoria de gestão em outras empresas, palestras e cursos na área. Sim, eu era acelerado. Comecei como consultor independente em 2008 e um cliente indicava o outro: a demanda foi crescendo gradualmente.

Em 2011 eu já tinha feito o Empretec, Seminário Internacional de Empreendedorismo, que capacita empresários desde 1988 em 38 países, através de uma metodologia comportamental de alto impacto, sob coordenação da Organização das Nações Unidas (ONU). Gostei tanto da metodologia que me candidatei a Instrutor do programa, o que consegui conquistar em 2013, após árduo caminho.

Chegou um ponto em que não dava mais pra ser dono de empresa e ainda atuar como consultor de outras empresas, palestrante, professor etc. Então tomei uma das decisões mais difíceis da minha vida: deixei a indústria familiar em 2014 para dedicar-me plenamente a consultoria e treinamento, que uma vez tendo se transformado na minha paixão, também mereciam transformar-se na minha atividade principal.

Consegui centenas de horas de experiência em treinamentos e consultorias para pequenas e médias empresas familiares, já tendo orientado mais de 700 empresários em treinamentos e consultorias. Hoje atua como Consultor Empresarial pela minha empresa, a Medina Lopes – *Gestão da Empresa Familiar*, onde sou o sócio principal.

Sou católico praticante, amante da música e casado com a Advogada Paula, com quem tenho (por enquanto) três lindos filhos: os pequenos Miguel, Ignacio e Guido.

Que tipo de trabalho eu faço?

Gosto de me ver como uma pessoa que resolve problemas típicos da empresa familiar. Geralmente, as demandas são na gestão financeira, planejamento estratégico (incluindo o aspecto da sucessão), regras de governança e convivência familiar, mediação de conflitos, avaliação e venda de empresas.

Fui me especializando nestes assuntos à medida que fui sendo demandado pelos clientes. Comecei focando nos números do negócio e depois, aos poucos, fui me metendo nos aspectos humanos da empresa. Hoje, pra resumir, cuido das pessoas e dos números da empresa.

Algumas empresas me convidam para dar uma palestra pros sócios, funcionários importantes e familiares próximos. Outras empresas contratam uma consultoria pontual pra resolver um problema mais urgente.

Mas a maioria dos meus clientes, hoje, são fixos: empresas que acreditam que vale a pena ter mensalmente um consultor, mentor ou conselheiro que possa opinar sobre aspectos técnicos e familiares da gestão do negócio.

Para saber ainda mais sobre mim, dá uma olhada no que eu tenho publicado aí pela internet. Obrigado pela paciência e até breve!

Minha página no Facebook: [facebook.com/bernardomedina.oficial](https://facebook.com/bernardomedina.oficial)

O website da minha empresa: [medinalopes.com](http://medinalopes.com)

Meu telefone: (21) 4042-8481

Meu e-mail: [bernardo@medinalopes.com](mailto:bernardo@medinalopes.com)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### **Obras e autores que inspiraram este e-book**

BERNHOEFT, RENATO

Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

BERNHOEFT, RENATO | MARTINEZ, CHRIS

Empresas brasileiras centenárias. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

CARMAGNANI FILHO, EDISON

A empresa familiar vai ao cinema. São Paulo: Dobra Editorial, 2012.

DAVIS, P. S. | HARVESTON, P. D.

In the founder's shadow: conflict in the family firm. Family Business Review. Boston, v. 12, n. 4, pg. 311-323, 1999.

FRITZ, R.

Empresa familiar: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK, K. ET AL.

Generation to generation: life cycles of the family business. Boston, Harvard Business School, 1997.

LODI, J. B.

A Empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.