

**Revista Exame**

**Matéria - O perfil do sucessor ideal**

março/2006 - Páginas 24 a 29

Repórter: Tiago Lethbrigde

# O perfil do sucessor ideal

***As cinco características essenciais que determinam o sucesso de um herdeiro no comando de uma empresa familiar***



O dilema vivido pelo empresário Jorge Gerdau -- escolher entre os membros de seu clã aquele que vai liderar a empresa pelas próximas décadas -- é um dos momentos mais dramáticos na trajetória de uma companhia familiar. O dono precisa lidar com as eventuais divergências entre as facções da família (em alguns casos podem ser muitas), com as pressões por este ou aquele candidato e com a dúvida se sua decisão é a ideal para o futuro da empresa. Qualquer erro nesse processo costuma cobrar um alto preço -- e a probabilidade de que isso aconteça é colossal. De cada 100 empresas familiares, apenas 35 sobrevivem à transição da primeira para a segunda geração. E não mais que cinco chegam à terceira geração. São raras histórias como a da empresa de cosméticos americana Estée Lauder, um império que fatura 6,3 bilhões de dólares por ano e hoje está nas mãos dos netos da fundadora. No Brasil, nomes como Abilio Diniz, Antônio Ermírio de Moraes, Emílio Odebrecht, Constantino Júnior e Jorge Gerdau carregam a carga genética dos fundadores de suas empresas e, à frente dos negócios, vêm se provando grandes administradores -- mesmo em tempos de crise. São exemplos que mostram que, quando há herdeiros competentes, a empresa familiar pode alcançar patamares tão altos quanto as outras companhias -- ou até maiores. "O controle do clã dá estabilidade à administração e permite que as empresas tenham estratégias de longo prazo", diz o pesquisador John Davis, da Universidade Harvard.

O que diferencia, então, os sucessores que darão certo daqueles que fracassarão? Como identificar na família o membro mais capacitado a assumir o negócio? Em busca dessa resposta, EXAME ouviu oito dos maiores especialistas do mundo em companhias familiares e mais de uma dezena de executivos que já estiveram envolvidos em situações semelhantes. O objetivo era identificar e reunir as características que formam o perfil do sucessor vencedor. Evidentemente, esta não é -- nem pode ser -- uma simples receita de bolo. As qualidades relacionadas a seguir, isoladas, não garantem o sucesso de uma transição de poder nem o futuro de uma companhia familiar. Para que isso aconteça, elas precisam estar associadas a um extenso conjunto de fatores que não estão sob o controle do fundador. Mas, sem essas cinco características, a chance de que o negócio adorne nas mãos de um sucessor inepto é gigantesca.

## **Paixão pelo negócio**

Segundo pesquisas, 81% dos pais empresários nutrem o desejo de passar o bastão para seus filhos, o que coloca na geração seguinte uma enorme pressão para manter-se à frente dos negócios -- mesmo contra a vontade. Trata-se de um atalho para o desastre. "O motivo mais comum para o fracasso de um sucessor é sua falta de identificação com a empresa", diz o consultor René Werner. "Sem vontade, ninguém consegue fazer nada direito. Ter paixão pelo negócio da família é uma condição obrigatória." E, por incrível que pareça, essa condição muitas vezes é ignorada. A transição de poder na News Corp, o gigantesco conglomerado de mídia criado pelo australiano Rupert Murdoch, com faturamento de 24 bilhões de dólares, foi afetada por esse problema. O filho mais velho de Murdoch, Lachlan, foi ungido pelo pai na condição de sucessor. No ano passado, Lachlan tomou uma atitude inesperada: abandonou o cargo de vice-presidente e voltou para a Austrália, onde nasceu. Para justificar sua decisão, o herdeiro de Murdoch disse que, entre ficar à frente do negócio e passar mais tempo com os próprios filhos, preferia a segunda opção. A sucessão na companhia hoje é pontilhada por incógnitas. "Fico particularmente triste pela decisão de meu filho", disse Murdoch ao anunciar a saída de Lachlan.

Mas como saber se um herdeiro é realmente apaixonado pela companhia a ponto de torná-la uma prioridade em sua vida? Os especialistas recomendam que essa dedicação seja testada desde o início de sua carreira, como aconteceu, por exemplo, na Coteminas, maior empresa têxtil do Brasil. "Meu pai queria que eu fosse juiz", diz Josué Gomes da Silva, presidente da Coteminas e filho do vice-presidente da República, José Alencar. Em vez de forçar a presença do filho na empresa, Alencar o motivou a procurar outra carreira. Esse comportamento deu a Josué a liberdade de escolher o próprio caminho. Sem a obrigação de continuar a obra do pai, ele se sentiu genuinamente atraído pela tarefa. Mesmo cursando duas faculdades, direito e engenharia, Josué arranjava tempo para fazer estágio na empresa. Aos poucos, convenceu o pai de que tinha vocação para tocar a companhia. Estava sempre estudando o mercado têxtil e a concorrência.

Ao final da faculdade, estava claro que assumir a Coteminas era o projeto de vida de Josué. Ele fez pós-graduação em administração nos Estados Unidos e abandonou os planos de vestir a toga. "Acho que meu pai queria perceber até que ponto ia

minha vontade de trabalhar na Coteminas", diz Josué. Um estudo da Universidade do Colorado, nos Estados Unidos, mostra que essa atitude traz inúmeros benefícios. Sucessores que disputaram o posto de líder com parentes ou tiveram de superar barreiras para postular o direito ao cargo têm desempenho superior ao daqueles que ganharam a presidência de mão beijada, como se a transição de gerações fosse regida por uma espécie de direito divino, e não pelo mérito. Quem recebeu a empresa no colo não está habituado a tomar decisões difíceis, diz o estudo.

### **Competência técnica**

Apesar de aparentemente óbvio, esse é um critério desprezado na maioria das companhias familiares. Uma pesquisa da consultoria americana MassMutual mostra que quase metade dos sucessores não tem sequer curso universitário -- e muitos chegam ao topo mesmo com uma série de fracassos no currículo. A falta de herdeiros qualificados faz com que, em média, a segunda geração dê resultados 18% menores que os obtidos por profissionais de mercado. Os efeitos desse despreparo podem ser devastadores. O americano Christopher Galvin, neto do fundador da Motorola, chegou ao comando da empresa basicamente por causa de seu código genético. Tinha 46 anos quando se tornou presidente da companhia e uma história que poderia ter alertado seu pai, Robert Galvin, de que não reunia as qualidades necessárias para a função. Quando era o número 2 da empresa, Christopher tinha sido um grande defensor do Iridium, o celular global via satélite que drenou bilhões de dólares da Motorola. Ignorando esse retumbante fracasso, Robert consagrou o filho Christopher como o número 1. Em seis anos, as ações da empresa caíram 45% e, em 2003, Galvin saiu da presidência e cedeu a cadeira para Ed Zander, um forasteiro oriundo da Sun Microsystems. Dono de um currículo invejável e com várias experiências anteriores de sucesso, Zander não demorou a mostrar resultados. Com lançamentos como o aparelho Razr, o executivo de 57 anos salvou a Motorola.

Em alguns casos, nem é preciso esperar um grande revés na carreira para mostrar que o candidato não é o mais indicado para o cargo. Uma boa maneira de identificar essa falta de aptidão é a vida pessoal do herdeiro. Na reportagem anterior, foi citado o caso de um dos pretendentes ao comando da Gerdau, Carlos. Ele foi eliminado porque se casou com a socialite carioca Narcisa Tamborindeguy -- conhecida por ter superado um grave problema de drogas e por ser viciada em badalação. A Itália tem testemunhado um caso barulhento de como a vida pessoal pode ser um indicador de problemas futuros para a companhia. Lapo Elkann, diretor de marketing da Fiat e neto do fundador da empresa, Gianni Agnelli, protagonizou recentemente um escândalo de proporções dantescas. Depois de uma festinha particular com três travestis, Elkann foi internado com overdose de cocaína. "Quem tem problemas assim nem deveria ser candidato", diz Elismar Álvares, professora da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. "O sucessor tem de preservar a imagem da empresa."

Para medir a competência técnica de um sucessor, é preciso dar a ele liberdade e, principalmente, responsabilidade sobre uma área da empresa -- em vez de protegê-lo numa bolha. "É muito comum ver os herdeiros postos em cargos sem autonomia", diz o pesquisador americano John Ward, da Kellogg, escola de negócios da Universidade Northwestern. Segundo os especialistas, sem essa autonomia, os candidatos não poderão provar seu verdadeiro talento administrativo, o que aumentará as dificuldades para encontrar um sucessor realmente preparado. No processo de sucessão do Magazine Luiza, uma das maiores redes de varejo de eletroeletrônicos e móveis do país, a habilidade do herdeiro foi colocada à prova. Quando entrou na empresa fundada pela tia, aos 12 anos, Luiza Helena Trajano assumiu o posto de balconista. Começou então a subir a escada hierárquica da empresa. Foi vendedora, gerente e chegou a diretora comercial do Magazine Luiza. Em todas essas funções, deixou sempre sua marca (inventando novas formas de venda e criando promoções que até então não existiam). Virou opção natural à sucessão, e depois que assumiu, em 1991, transformou uma pequena e burocrática rede de 60 lojas numa potência com 350 pontos-de-venda e faturamento de 2 bilhões de reais. "Sempre achei que era fundamental conhecer todos os setores do negócio", diz ela.

### **Experiência Externa**

Passar por experiências profissionais fora da própria companhia traz dois benefícios. O processo enriquece a preparação do potencial candidato e ajuda a provar à família e aos funcionários que o sucessor escolhido é o nome certo para administrar a empresa. Ao ser bem-sucedido em outro negócio, o herdeiro passa por uma espécie de prova de fogo do mercado. "Poucas missões são tão difíceis para um membro da família quanto a de se legitimar como líder", diz Raffi Amit, professor da escola de negócios Wharton. As acusações de nepotismo ("Aquele filhinho de papai nunca fez nada para merecer esse cargo") podem minar o discurso de meritocracia de uma empresa e comprometer a autoridade do herdeiro. A primeira desconfiança que os filhos, sobrinhos ou netos têm de superar é a dos próprios patriarcas. Apenas 20% deles consideram seus filhos dedicados ao negócio e capazes de liderar a empresa. (Pode-se imaginar o que os outros funcionários pensam.) Quando o membro do clã consegue provar sua capacidade em outras companhias, porém, a desconfiança se esvai. "Qualquer jovem herdeiro precisa ter experiência externa", diz o consultor americano Ernie Doud. "Ele volta mais autoconfiante e mais respeitado pelos outros."

### **Dúvidas na sucessão**

Com mais de 100 anos de história e faturamento superior a 650 milhões de reais, a rede paulista de farmácias Droga Raia se prepara para passar o comando para a quarta geração da família. O processo de seleção é considerado modelar pelos especialistas. Ali, todos os potenciais candidatos a assumir o comando são obrigados a se formar numa universidade de ponta, fazer um MBA no exterior e trabalhar por no mínimo três anos em outra empresa. Hoje, seis herdeiros trabalham na companhia -- e todos cumpriram esses pré-requisitos. "Eu poderia estar em outra empresa, mas escolhi a Droga Raia para trabalhar a serviço de meu patrimônio", diz Alexandre de Zagottis, diretor financeiro e herdeiro da rede de farmácias. Zagottis fez MBA em finanças no prestigiado Massachusetts Institute of Technology (MIT), trabalhou na consultoria McKinsey e no banco Goldman Sachs e está concluindo o doutorado em economia na Fundação Getúlio Vargas. Nenhuma dessas regras existia nas gerações anteriores. "Já sofremos com conflitos entre parentes", diz Antônio Carlos Pipponzi, presidente da empresa. "Quando a quarta geração começou a crescer, era nossa obrigação não repetir erros do passado."

## **Vontade de deixar sua marca**

Poucas empresas mantêm seu modelo de negócios inalterado por gerações. A capacidade de se transformar é um requisito cada vez mais importante para a sobrevivência. Por isso, os estudiosos dos processos de sucessão pregam que se preste atenção especial nos candidatos que demonstrarem alto grau de curiosidade e inventividade. A preferência deve ser dada àqueles que mostrarem mais vontade de deixar sua marca na empresa, e não apenas de repetir velhas fórmulas. "Coloque seus possíveis sucessores à frente de áreas importantes", diz John Davis, de Harvard. "Aquele que conseguir deixar sua unidade preparada para as transformações por que passa o mercado deve ser colocado no topo da lista de candidatos." Foi o que aconteceu no grupo VR, da área de serviços financeiros. Em meados dos anos 90, quando foi promovido a vice-presidente da empresa fundada por seu pai, Abram, Cláudio Szajman propôs um investimento pesado em tecnologia. A VR era, então, uma tradicional e antiquada fornecedora de tíquetes-refeição de papel. Com a implementação do plano, a empresa se antecipou à inevitável tendência dos cartões eletrônicos e saiu na frente da concorrência. O modelo de negócios virou a VR de cabeça para baixo e ajudou a definir o nome de Cláudio como sucessor. Desde 2000 à frente da empresa, ele foi um dos responsáveis pelo faturamento do grupo ter passado de 630 milhões para 3,5 bilhões de reais em dez anos.

Tendo uma lista de membros da família aptos para a sucessão, é preciso pensar qual será o caminho seguido pela empresa nas próximas décadas (e quem tem o perfil ideal para liderá-la no novo ambiente que se desenha). Muitas vezes, as qualidades necessárias são prosaicas. Ao fundar a Gol, o empresário Nenê Constantino podia escolher entre sete filhos para tocar o negócio. Escolheu o segundo mais novo, Constantino Júnior -- um jovem com alguma experiência nas empresas da família que se divertia pilotando carros de corrida. "Eu era um dos filhos que dominavam o inglês e sempre fui apaixonado por aviação", diz Júnior, que tirou o brevê aos 17 anos. Seu perfil arrojado ajudou a tornar a Gol o maior fenômeno da aviação brasileira dos últimos tempos.

## **Habilidade política**

O principal executivo de uma empresa familiar tem um grupo muito particular de interlocutores. São primos, tios, cunhados, irmãos -- um emaranhado de parentes que, em alguns casos, podem ser contados às dezenas. Por isso, outra variável que deve ser considerada na hora de escolher um sucessor é sua relação com a família. "O departamento de irmãos pode criar muitos problemas", diz o consultor Renato Bernhoeft. A fabricante de chocolates Garoto, por exemplo, acabou vendida quando o clã Meyerfreund entrou numa disputa cruenta por poder durante o mandato da segunda geração. Mesmo empresas de porte médio, como a vinícola gaúcha Salton, com receitas anuais de 135 milhões de reais, passam por situações semelhantes. "A lista de acionistas tem 70 parentes com o sobrenome Salton", diz o presidente da companhia, Ângelo Salton Neto. "Meu trabalho acaba sendo fundamentalmente político com os sócios."

Saber identificar as características do sucessor ideal -- paixão pelo negócio, competência, experiência fora da empresa familiar, vontade de deixar sua marca e habilidade política com os parentes -- é vital para garantir a longevidade de uma empresa familiar. Processos rigorosos de seleção que levam em conta esses aspectos, como o da Gerdau, são recomendados por forçar o desenvolvimento dos herdeiros e aguçar o desejo visceral de manter o legado da família -- algo que jamais será igualado por profissionais contratados no mercado. Mas, se essas características não forem contempladas, é melhor entregar a gestão a alguém com sobrenome diferente que condenar um império ao naufrágio.