



Quarta-Feira, 20 de Agosto de 2025

## **Olhos de águia na governança familiar**

**CRISTHIANE BRANDÃO**

Em condições ideais, a águia-de-asa-redonda (*Buteo buteo*) consegue focalizar um ratinho tentando se esconder no gramado enquanto voa a 5 mil metros de altitude, o maior alcance entre todas as espécies do planeta. Você já se perguntou até onde a sua visão consegue ir?

Destacamos essa capacidade de “ganhar altitude e monitorar sinais de mudança” – a exemplo da águia - como a principal tendência para o sucesso da família empresária no cenário atual de mudanças e incertezas. É fundamental que as empresas familiares estejam em constante exploração, ou seja, com os olhos no futuro. A previsão estratégica, que tem suas raízes no planejamento de cenários, vem sendo uma ferramenta valiosa para essa finalidade. Com isso, é possível desenvolver um ponto de vista sobre o que provavelmente acontecerá, identificando opções estratégicas para tomar decisões mais acertadas.

Outra tendência é desenvolver uma gestão capaz de captar e experimentar novas ideias, modelos de negócios e métodos de criação de valor, de modo a permitir um movimento cada vez mais necessário de “agilidade” no portfólio e na organização da empresa familiar. “Você não pode parar as ondas, mas você pode aprender a surfar”, diz a famosa frase do professor americano Jon Kabat-Zinn.

As organizações preparadas para o futuro incentivam a participação em eventos regionais, nacionais e mundiais; monitoram tendências e tecnologias e, principalmente, conversam com os clientes sobre suas necessidades e preocupações. Se por um lado entre as maiores oportunidades estão o comércio eletrônico, à medida que os consumidores se digitalizam, o maior desafio é desenvolver segurança cibernética.

Um tópico-chave no cenário de hoje é justamente a implantação de um roteiro de “transformação digital” que, segundo especialistas, deve começar com a compreensão de como as novas tendências de inteligência artificial, robótica, big data, mídia social, internet e a revolução da digitalização podem ser aplicadas ao seu negócio. Entre os questionamentos pertinentes que você pode fazer estão:

“Estamos atrasados? Começando a ser digitalmente capazes? Dominando e alavancando a tecnologia digital? Transformando digitalmente?”. As respostas vão definir oportunidades, ameaças e ajudar na tomada de decisões estratégicas frente à inevitável ‘Era Digital’. Os planos precisam mesclar melhorias de produtos,

processos e serviços, e inovações que levam a novos produtos, serviços e modelos de negócios.

Por falar em sucesso, existem ainda cinco ingredientes essenciais que representam a base de sustentação para famílias empresárias: (1) ser uma família orientada por propósitos, (2) viver de acordo com valores familiares fundamentais compartilhados, (3) buscar uma ampla definição de valor, (4) desenhar uma empresa familiar dinâmica e (5) gerenciar a “riqueza total” da família.

O propósito ou missão serve como resposta à pergunta: “O que estamos tentando realizar juntos como uma família empreendedora?”. Uma declaração de missão familiar que seja convincente e alcançável e criada com a participação de toda a família, pode ser um instrumento poderoso e motivador. Com o mundo em rápida mudança, a missão deve ser reavaliada e refinada à medida que as situações e os interesses mudam na família e entre as gerações dela.

Viver de acordo com valores familiares compartilhados, especialmente em tempos difíceis, cria orgulho e unidade na família. Famílias bem-sucedidas veem seus empreendimentos como centros que expressam valores familiares e apoiam o sucesso multigeracional.

Nesse sentido, o valor financeiro é um tipo de valor necessário, mas não suficiente, o que significa que ele precisa ajudar a expandir os negócios e outros ativos da família financiando a filantropia familiar e outras atividades compartilhadas. Uma coisa leva a outra, portanto, é importante que se faça um “desenho dinâmico da empresa familiar”, que aborde os diversos interesses, capacidades e objetivos dos membros da família. O objetivo é aumentar o engajamento da família.

Alguns membros da família irão gravitar para a construção de valor a partir da empresa familiar; outros podem preferir construir valor por meio de atividades filantrópicas ou outras atividades da família. Quanto mais membros da família puderem se conectar e contribuir para a empresa familiar, maior será a probabilidade de a família permanecer unida e comprometida com a empresa.

Por fim, é imprescindível gerenciar a “riqueza total” da família que inclui as várias ações de valor que ela ganhou ao longo do tempo (financeiras, reputacionais, etc), para que continuem gerando retornos adequados ao investimento de tempo e capital da família. Se os retornos precisam aumentar, é importante questionar: a família deve mudar seus ativos/atividades, ou seu consumo, ou as contribuições de talentos?

A gestão estratégica da riqueza total da sua família é um empreendimento complexo que exige forte apoio do proprietário, um processo bem definido e gerenciado e uma governança eficaz. Portanto, meu convite é bastante pertinente: vamos começar agora a construir bases sólidas para o sucesso a partir da governança familiar, vamos desenvolver a tal visão de água!

**Cristhiane Brandão** é conselheira de Administração, Consultora em Governança