

LIDERANÇA · CULTURA · ESTRATÉGIA

Cultura do Futuro

Paciência estratégica, autonomia e sucessão como fundamentos de uma empresa preparada para o longo prazo.

Lucas Müller

Business Director LATAM | Growth Leadership | Food Ingredients (Spices & Seasonings) | Global Market & Strategic Planning

22 de outubro de 2025 · 9 min de leitura

Edição ampliada em 27 de agosto de 2026

"Entre a decisão e o retorno existe um intervalo. É nesse intervalo que a cultura deixa de ser discurso e se transforma em comportamento."

Entender o planejamento estratégico de uma empresa vai muito além de desenhar quadros de visão, missão e valores. Estratégia começa quando a escolha tem custo.

Planejar é decidir onde concentrar capital, talento e energia. Toda concentração implica renúncia. Ao escolher uma direção, a empresa abandona outras. Ao investir no futuro, aceita que parte do retorno não aparecerá no trimestre. Ao delegar, reconhece que outras pessoas tomarão decisões de maneiras diferentes das que o líder tomaria.

O verdadeiro desafio raramente está na formulação do plano. Está em sustentar suas consequências.

Muitas organizações não abandonam uma estratégia porque ela foi provada errada. Abandonam porque ela se torna desconfortável antes que os resultados tenham tempo de aparecer. Entre a decisão e o retorno existe um intervalo de dúvida, pressão e exposição. É nele que a cultura se revela.

Uma cultura de futuro é, antes de tudo, uma cultura capaz de atravessar esse intervalo com disciplina, aprendizado e coragem para corrigir a rota.

01 · O RELÓGIO CERTO PARA CADA DECISÃO

O tempo da estratégia

O curto prazo importa. Empresas precisam proteger caixa, atender clientes, pagar salários e cumprir compromissos. Nenhuma visão sobrevive indefinidamente sem resultado.

O problema começa quando toda decisão é avaliada pelo mesmo relógio. Uma melhoria operacional pode produzir efeito em semanas. A construção de uma nova capacidade industrial pode exigir anos. A formação de uma liderança, o desenvolvimento de um mercado ou a mudança de uma cultura seguem ritmos ainda diferentes.

Cobrar de todos esses movimentos a mesma velocidade não aumenta a disciplina. Cria uma incompatibilidade entre a natureza da decisão e a forma como ela é medida.

KPIs são instrumentos. Eles mostram se a organização avança, mas não escolhem a direção nem definem, sozinhos, o horizonte correto. Quando o número mensal se transforma no único juiz da estratégia, a empresa começa a otimizar a aparência do resultado e deixa de construir as capacidades que sustentariam o futuro.

A Amazon tornou explícita sua escolha na carta aos acionistas de 1997: avaliaria investimentos à luz da liderança de mercado e da geração de valor de longo prazo, mesmo quando isso produzisse decisões diferentes das esperadas por Wall Street no curto prazo. Na mesma carta, comprometeu-se a medir os programas analiticamente, interromper os que não oferecessem retorno aceitável e ampliar os que funcionassem.

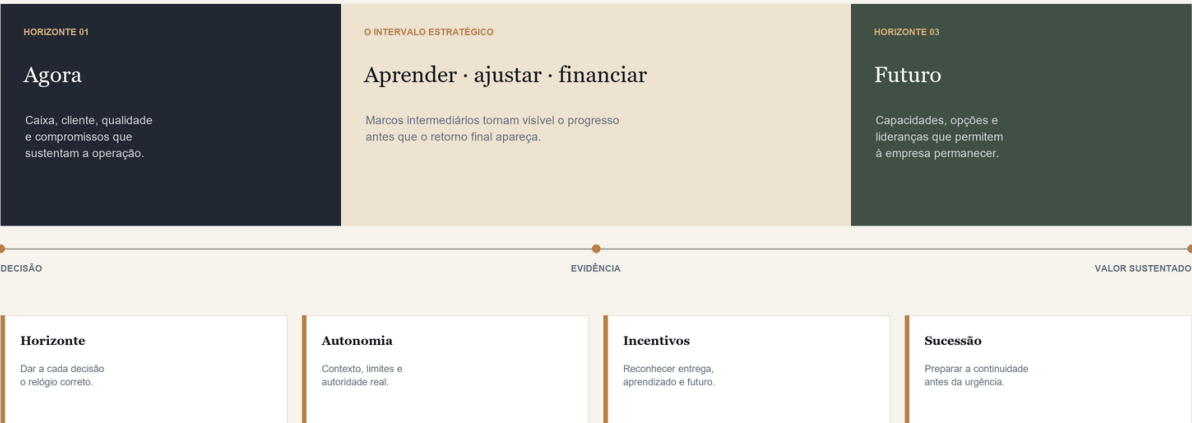
Era paciência com método, não espera passiva. Paciência estratégica significa conceder à hipótese o tempo necessário para ser testada, estabelecer marcos intermediários e continuar quando a evidência confirma o caminho. Convicção sem evidência vira teimosia. Métrica sem horizonte vira miopia.

Agora	Intervalo	Futuro
Caixa, cliente, qualidade e compromissos que mantêm a operação saudável.	Aprendizado, capacidade e marcos que mostram se a tese está amadurecendo.	Ativos, opções e lideranças capazes de sustentar valor além do ciclo atual.

Cultura do Futuro

PERSPECTIVAS · 02

O valor aparece quando a organização consegue atravessar o intervalo entre decisão e resultado.



“Paciência com método não é espera passiva.”

Modelo editorial Muller Capital. O intervalo estratégico é administrado com marcos, capital e aprendizado.

02 · DA PERMISSÃO AO JULGAMENTO

Autonomia precisa de um sistema

Quando controle é confundido com liderança

Nas empresas, o controle excessivo costuma se apresentar como responsabilidade. Executivos acreditam que existe segurança quando todas as decisões passam por suas mãos. Reuniões se multiplicam, aprovações sobem pela hierarquia e equipes aprendem a esperar. Com o tempo, a organização troca velocidade por permissão e julgamento por obediência.

Esse modelo cria uma assimetria silenciosa entre a alta direção e a gestão intermediária. A liderança executiva define o rumo; os gestores médios traduzem essa direção em ações concretas. Quando o resultado é positivo, o mérito tende a subir. Quando é negativo, o ônus desce.

O gestor intermediário passa, então, a administrar sua exposição. Evita decisões ousadas, busca consenso excessivo e protege o resultado imediato. Não porque seja incapaz de pensar estrategicamente, mas porque o sistema tornou a iniciativa mais perigosa do que a inércia.

Autonomia exige desenho. Ela nasce de prioridades claras, limites conhecidos, informação disponível e capacidade rápida de corrigir erros. Delegar significa deslocar o controle da aprovação prévia de cada movimento para a qualidade dos critérios, do acompanhamento e do aprendizado.

A carta da Amazon de 2016 oferece uma distinção útil entre decisões de uma porta, difíceis de reverter, e decisões de duas portas, que podem ser testadas, corrigidas ou desfeitas. As primeiras merecem análise cuidadosa. As segundas deveriam seguir processos mais leves, próximos de quem possui a informação.

A Netflix descreve princípio semelhante em seu memorando de cultura: contexto em vez de controle. O documento também deixa claro que autonomia não é gestão ausente. Líderes continuam responsáveis por orientar, compartilhar informação, acompanhar o trabalho e intervir quando o risco ético ou material exige.

O papel da liderança não é decidir tudo. É garantir que as decisões certas sejam tomadas no nível certo, com responsabilidade proporcional às consequências. Quanto mais uma organização cresce, menos sustentável se torna a dependência de uma única mente.

Os incentivos escrevem a estratégia real

Toda empresa possui duas estratégias. A primeira aparece nas apresentações, nos discursos e nos encontros de liderança. A segunda está escrita nos bônus, nas promoções, no orçamento e nas consequências que recaem sobre quem assume risco.

Quando essas duas estratégias entram em conflito, os incentivos vencem.

Não é razoável pedir a um executivo que sacrifique o resultado imediato em nome de uma transformação de três anos se sua remuneração, sua avaliação e sua permanência no cargo dependem quase exclusivamente do trimestre. A empresa pode falar em inovação, mas, se pune todo experimento que não produz retorno rápido, ensina as pessoas a repetir o que já funcionou.

Há evidência empírica para esse risco. Em estudo sobre remuneração executiva, Edmans, Fang e Huang associaram incentivos de curto prazo a ações que favoreciam retornos próximos, mas eram seguidas por desempenho inferior em horizontes mais longos. O resultado não transforma todo bônus em problema; mostra que o desenho do incentivo altera a qualidade do horizonte decisório.

Uma cultura orientada ao futuro precisa equilibrar compromissos operacionais, indicadores antecedentes e construção de capacidades. Precisa avaliar o resultado entregue hoje e a qualidade do ativo criado para amanhã: conhecimento, marca, tecnologia, relacionamento, processo, talento e acesso a novos mercados.

Também precisa de sustentação financeira. Paciência exige caixa, planejamento e capital alinhado ao ciclo de maturação. A empresa não pode pedir tempo à estratégia sem garantir os recursos necessários para atravessá-lo.

Contexto	Limites	Decisor	Aprendizado
Explicar a prioridade, o problema, as dependências e o efeito esperado.	Definir risco aceitável, orçamento, critérios de consulta e pontos de escalada.	Nomear quem tem autoridade e responderá pela qualidade da decisão.	Revisar o resultado sem transformar todo erro controlado em culpa.

Contexto, limites, decisão e aprendizado transformam delegação em responsabilidade.

03 · QUEM VAI CONSTRUIR O PRÓXIMO CICLO

Liderança e continuidade

6% da Geração Z apontou a liderança sênior como principal objetivo de carreira na pesquisa global Deloitte 2025.	52% dos profissionais Gen Z consultados pela Robert Walters no Reino Unido não desejavam a média gestão.	72% preferiam uma trilha individual de desenvolvimento à gestão de pessoas no mesmo levantamento britânico.
--	--	---

Uma nova relação com a liderança

As novas gerações estão alterando o significado de crescimento profissional.

A pesquisa global de 2025 da Deloitte, com 23.482 participantes em 44 países, mostrou que apenas 6% dos respondentes da Geração Z consideravam chegar à liderança sênior seu principal objetivo de carreira. Isso não indica ausência de ambição. O mesmo levantamento mostra forte interesse por aprendizado, desenvolvimento, segurança financeira, significado e bem-estar. O que está mudando é a forma como o progresso é definido.

Uma pesquisa da Robert Walters no Reino Unido encontrou outro sinal: 52% dos profissionais da Geração Z pesquisados disseram não desejar posições de média gestão, enquanto 72% preferiam uma trajetória individual de desenvolvimento à gestão de pessoas. Como o levantamento tem escopo britânico, não deve ser tratado como retrato universal. Ainda assim, ilumina um problema mais amplo: muitas empresas transformaram a média liderança em um lugar de cobrança sem autonomia.

O risco não está em uma geração rejeitar responsabilidade. Está em as organizações oferecerem responsabilidade sem poder, pressão sem desenvolvimento e hierarquia sem propósito.

A gestão intermediária deveria ser o ponto de conexão entre estratégia e realidade: onde prioridades são traduzidas, pessoas são desenvolvidas e sinais da operação chegam à alta liderança. Quando esse papel se reduz a repassar cobranças e consolidar relatórios, a empresa perde sua principal camada de inteligência organizacional.

Se queremos uma nova geração de líderes, precisamos tornar a liderança um espaço de julgamento, aprendizado e impacto. Poucos desejam ocupar uma posição criada apenas para absorver tensão entre quem decide e quem executa.

A sucessão é o teste definitivo da cultura

Nenhuma organização pode afirmar que construiu uma cultura duradoura se essa cultura depende da permanência de uma única pessoa.

A sucessão revela se a empresa possui valores, processos e critérios capazes de atravessar a mudança de poder. Também revela se o fundador ou o executivo que deixa o cargo construiu uma instituição ou apenas concentrou decisões em torno de sua personalidade.

Nas empresas familiares, essa tensão é ainda mais intensa. A propriedade familiar pode favorecer paciência, preservação de legado e disposição para reinvestir ao longo de gerações. Ao mesmo tempo, vínculos afetivos e identidade podem tornar mais difícil separar propriedade, governança e capacidade executiva.

Um estudo com empresas dinamarquesas, de Bennedsen, Nielsen, Pérez-González e Wolfenzon, encontrou queda de pelo menos quatro pontos percentuais na rentabilidade operacional sobre ativos em sucessões para CEOs familiares. O resultado pertence a um contexto específico e não autoriza concluir que todo sucessor familiar terá desempenho inferior. Ele evidencia, porém, o risco de tratar parentesco como qualificação automática.

Dois casos australianos mostram como preservar o legado sem congelar a estrutura de liderança. Em 2025, a Haigh's Chocolates anunciou Peter Millard, executivo com 19 anos de companhia, como o primeiro CEO não pertencente à família em seus 110 anos. A família permaneceu proprietária e presente no conselho, enquanto a gestão executiva foi confiada a um profissional preparado internamente. A transição ocorreu durante a conclusão de uma nova fábrica de AUD 130 milhões.

A Coopers Brewery adotou arranjo semelhante. Depois de 23 anos como Managing Director, Tim Cooper, membro da quinta geração, conduziu uma transição planejada para Michael Shearer, executivo com duas décadas de empresa. A família manteve o controle, a maioria do conselho e participação técnica; a gestão cotidiana passou a uma liderança profissional. A mudança ocorreu após a abertura de um novo centro de AUD 70 milhões em Regency Park.

Os casos não provam que a sucessão causou o investimento ou o crescimento. Mostram uma escolha de governança: propriedade, conselho e gestão são responsabilidades diferentes. Elas podem conviver na mesma família, mas não precisam estar concentradas na mesma pessoa.

Sucessão consciente começa antes da urgência. Define critérios, prepara alternativas, cria espaço para a nova liderança decidir e estabelece como o antecessor participará sem se tornar um poder paralelo. Passar o cargo mantendo todas as decisões é apenas uma sucessão formal.

Propriedade, governança e gestão são responsabilidades diferentes.

04 · DA CONVICÇÃO AO SISTEMA DE GESTÃO

Seis disciplinas para construir uma cultura de futuro

1. Trabalhar com múltiplos horizontes Separar compromissos operacionais, construção de capacidades e apostas estratégicas, com métricas e prazos coerentes.	2. Financiar o intervalo Garantir orçamento, liquidez e parceiros que compreendam o ciclo de maturação da decisão.
3. Distribuir direitos de decisão Deixar claro quais escolhas são locais, quais exigem consulta e quais pertencem à alta direção.	4. Alinhar incentivos Reconhecer entrega atual, aprendizado e valor futuro na remuneração e na avaliação.
5. Tratar erro com discernimento Distinguir experimento responsável e aprendizado de negligência ou repetição do mesmo erro.	6. Preparar a sucessão cedo Desenvolver lideranças e expô-las gradualmente a decisões reais antes que a mudança seja urgente.

O futuro exige renúncia

Construir o futuro é um ato de renúncia: ao controle sobre cada decisão, à vaidade do reconhecimento imediato e à ilusão de que toda variável pode ser prevista. Exige líderes capazes de criar sistemas que continuem funcionando quando eles não estiverem presentes.

Ela entende que o tempo pode ser um ativo estratégico, desde que seja administrado com responsabilidade.

No fim, a estratégia escolhe o destino. A cultura determina se a organização conseguirá atravessar o caminho.

Uma cultura de futuro preserva disciplina sem transformar métrica em dogma. Concede autonomia com limites claros. Sustenta investimentos com evidência e capital. Prepara sucessores antes que a mudança se torne uma emergência.

Cultura é o que orienta uma decisão quando o fundador não está na sala, quando o resultado ainda não apareceu e quando o caminho mais confortável contradiz o propósito declarado.

Essa é a cultura do futuro: confiança para delegar, coragem para suportar o intervalo e continuidade para permitir que algo maior do que uma única liderança permaneça.

No fim, a estratégia escolhe o destino. A cultura determina se a organização conseguirá atravessar o caminho.

REFERÊNCIAS

AMAZON.COM, INC. (1997). 1997 Letter to Shareholders. Amazon shareholder letters.

AMAZON.COM, INC. (2016). 2016 Letter to Shareholders. Amazon shareholder letters.

NETFLIX, INC. (2024). The Best Work of Our Lives: Culture at Netflix. Netflix Jobs.

EDMANS, Alex; FANG, Vivian W.; HUANG, Allen H. (2022). The Long-Term Consequences of Short-Term Incentives. Journal of Accounting Research, v. 60, n. 3, p. 1007-1046.

DELOITTE GLOBAL. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global.

ROBERT WALTERS. (2024). Conscious unbossing: 52% of Gen Z professionals don't want to be middle managers. Robert Walters UK.

BENNEDSEN, Morten; NIELSEN, Kasper M.; PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco; WOLFENZON, Daniel. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. Quarterly Journal of Economics, v. 122, n. 2, p. 647-691.

HAIGH'S CHOCOLATES. (2025). Alister Haigh to retire following 30 successful years as CEO. Haigh's Chocolates.

COOPERS BREWERY. (2025). Leadership transition at Coopers Brewery. Coopers Brewery.