

Um breve panorama sobre as empresas familiares brasileiras.

Por Alexis Novellino

Uma exposição franca e aberta sobre algumas das situações freqüentemente encontradas nas empresas familiares brasileiras.



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem sido crescente o interesse sobre o assunto gestão familiar e suas particularidades. Mais de 80% das empresas mundiais são familiares – desde companhias reconhecidas mundialmente, como a Wal-Mart e Motorola, até o dono da “quitanda da esquina”.

Segundo pesquisa realizada pela Prosperare, 34% das mil maiores empresas que atuam no Brasil, pelo *ranking* do jornal *Valor Econômico*, são familiares. Sucessão, modelo de participação acionária, profissionalização da gestão e distribuição de dividendos são exemplos de temas que estão ou que deverão estar, em breve, na agenda dos principais executivos de empresas familiares.

Estas e outras questões foram abordadas em diversas entrevistas individuais com 15 empresários, proprietários de empresas familiares nacionais de diversos segmentos nos Estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, as quais estão em estágios distintos de gestão, controle acionário e relacionamento familiar. Algumas foram criadas há pouco mais de cinco anos, enquanto que outras, fundadas há mais de 80, já se encontram na 3ª e 4ª gerações.

No presente artigo, procuramos compartilhar as principais constatações desse estudo e oferecer sugestões para abordar algumas das situações comuns encontradas em várias das empresas entrevistadas.

Em breve, estaremos realizando uma pesquisa quantitativa, com uma amostragem significativamente maior, onde poderemos traduzir, em números estatísticos, algumas das constatações feitas aqui.

Divirtam-se!

AS PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

1- “O rumo do navio na mente do timoneiro...”

Na maioria dos casos observados, a visão do negócio está apenas na mente do dono, não existindo um processo de planejamento compartilhado. Geralmente, o “timoneiro” alega que isso é para empresas muito grandes, pois consome tempo, ou, então, acaba “engessando o negócio”.

Essa falta de compartilhamento da visão **dificulta:**

- que todos conheçam e direcionem seus esforços para objetivos comuns;
- o aprendizado dos futuros sucessores a pensarem estrategicamente;
- o apoio da família para compreender os sacrifícios necessários para prosperidade futura, arriscando o próprio negócio e a união familiar.

Recomendação

Criar um processo regular de reflexão sobre o futuro, compartilhando o direcionamento do negócio com os principais executivos e membros familiares, garantindo destes últimos a adesão necessária e a visão da família no plano futuro do negócio.

Além disso, para que os executivos não-familiares e demais membros da família contribuam de forma significativa para as reflexões estratégicas, é importante que eles sejam continuamente informados sobre a *performance* do negócio e das principais linhas de produtos.

2- “Só me falam aquilo que eu quero ouvir...”

Geralmente, os “conselhos” mais ouvidos pelo empresário familiar são os de seus empregados, gerentes e assessores externos. Infelizmente, estes conselhos, muitas vezes, são distorcidos para “agradar ao chefe”, “ao pai” ou “ao cliente”, no caso de muitos assessores externos.

Portanto, o “dono” está sozinho para tomar as principais decisões e responder por elas. Ele raramente presta contas para alguém. Pouquíssimas empresas familiares possuem um conselho de administração ou até mesmo consultivo, para dar um *feedback* franco ao dono, a fim de desafiá-lo e apoiá-lo nos momentos difíceis com inspiração, idéias e suporte.

Recomendação

A criação de um bom conselho de administração ou consultivo facilita a implantação desse mecanismo de *feedback* e auxilia o empresário familiar a dividir a responsabilidade e a diminuir o risco de decisões equivocadas. A presença de membros externos, com experiência no negócio, é indispensável para “abrir a mente” e servir como ponto de apoio nas situações

mais difíceis, reduzindo também a solidão do poder experimentada por muitos empresários.

Uma outra grande vantagem do conselho com membros externos é “profissionalizar” a discussão e decisão sobre sucessão da gestão do negócio (vide o item 4).

Muitos resistem à idéia de criar um conselho por temor da “perda de poder”, o que raramente é justificável. Mesmo para estes casos, o conselho é útil, importante e pode começar na forma de conselho consultivo (sem poder de voto).

3- “Vender o sonho é um desafio para os fundadores...”

O empreendedorismo é uma característica incontestável entre os fundadores das empresas entrevistadas. Em muitos casos, o avô, muitas vezes estrangeiro, chegou ao Brasil só com a roupa do corpo, para tentar “ganhar a vida” e acabou por construir um império, deixando o legado para os seus herdeiros e criando oportunidades para eles perpetuarem o negócio. Alguns até abandonaram carreiras promissoras em grandes empresas para iniciarem o seu próprio negócio, buscando um ideal e a realização de um sonho.

No entanto, ocupados com a realização de seus sonhos, alguns empreendedores não colocaram sua família a par deste processo, deixando de transmitir e de compartilhar com ela os seus “sonhos”.

Recomendação

Empresários de sucesso são também pais e executivos. Como executivos, podem contratar outros profissionais e delegar várias de suas tarefas. O papel de pai ou mãe, entretanto, dificilmente é delegado com sucesso.

Como tal, devem se preocupar em ensinar às futuras gerações as lições aprendidas ao longo dos anos e os caminhos para que adquiram: espírito de luta, persistência, coragem, comprometimento e poder de persuasão, características estas imprescindíveis para um bom empresário.

Porém, nada disso será possível se não desenvolverem nos filhos a autoconfiança, para que possam trilhar os seus próprios caminhos, nem reconhecerem que estes são indivíduos únicos, com personalidades e qualidades diferentes das suas.

4- “Enquanto o fundador está presente, tudo vai bem... mas, e depois?”

Enquanto o “comandante” está isolado na liderança, a “tropa” aceita e respeita a sua liderança, até porque ele não é somente o “chefe”, mas também pai ou mãe.

Além disso, é comum, e até justificável, que cada filho, ou filha, assumam uma área diferente para gerenciar.

Quando este pai ou mãe diminuir sua participação ou sair definitivamente do negócio, os desgastes começarão a se intensificar.

“Os irmãos” não estão acostumados a nenhuma outra liderança a não ser a do pai ou mãe, e dificilmente aceitam a “intromissão” do irmão na “sua área”. E o pior é que passam a ter dificuldade em definir um norte único para a empresa.

Então, para evitar maiores desgastes, acabarão dirigindo a empresa como se fossem dois ou mais negócios diferentes, ocasionalmente duplicando estruturas e esforços ou, ainda, seguindo direções contrárias.

Na maioria dos casos observados, esta atitude nem sempre resolve o conflito, apenas o adia. Por fim, o conflito ressurgirá e o negócio acaba sendo dividido em várias partes ou, mais raramente, o poder é reconcentrado na mão de um dos herdeiros que “compra” a participação dos demais irmãos ou primos.

Recomendação

Para evitar ou minimizar problemas com a questão sucessória, é importante abordar os seguintes aspectos:

- Avaliar se os filhos efetivamente têm interesse, vontade e aptidão para trabalhar e assumir o comando, quando o momento chegar.
- Discutir, constante e abertamente, com os filhos a questão sobre sucessão.
- Definir uma data para a passagem definitiva do bastão.
- Não fazer segredo sobre o nome do sucessor! Anunciá-lo facilita uma transição mais tranquila junto aos clientes, empregados, fornecedores e até com a família. Quanto mais cedo for anunciado o nome dele, maior será o empenho das partes envolvidas em formá-lo e menor serão as surpresas quando a sucessão efetivamente ocorrer.
- Pensar seriamente na criação de um conselho, consultivo ou de administração, com a participação de membros externos. Isto é um dos fatos que mais contribui para o sucesso da empresa familiar. O conselho ajuda a “despersonalizar” e “profissionalizar” as discussões e decisões da empresa, inclusive nas decisões difíceis sobre sucessão, estratégia, remuneração e dividendos. Ao longo do tempo, sucessores e herdeiros ficarão acostumados com a ideia de se ter um fórum organizado para decisões-chave do negócio e da família e passarão a respeitar as decisões deste fórum.

5- “Prevenir é melhor do que remediar...”

Muitos empresários familiares evitam discutir certos assuntos com sua família com receio de que possam gerar algum conflito ou desconforto. Normalmente, os assuntos mais importantes e, ao mesmo tempo, mais evitados são:

- Quem pode trabalhar no negócio.
- Quanto pagar para cada parente.
- Quando vender a empresa ou manter o negócio na família.
- Como escolher os sucessores.

Na medida em que a família for crescendo e que o negócio passa para as gerações seguintes, vai se tornando cada vez mais difícil definir e formalizar estas regras, pois aumenta sensivelmente a probabilidade de ocorrerem crises.

Em muitos dos casos analisados, tais regras não foram definidas ou formalizadas até que algum fato relevante acontecesse, como, por exemplo, uma doença grave ou o falecimento do “timoneiro”. Infelizmente, quando isto ocorreu, foram observadas freqüentemente:

- disputas entre familiares para sucessão;
- interferência na gestão da empresa por parte de familiares que nunca participaram do negócio;
- transição traumática para a família e para o negócio;
- em vários casos, venda da empresa ou parte dela.

Portanto, a discussão e definição de algumas regras, por mais desconfortável que seja falar sobre o assunto, são fundamentais, pois auxiliam na resolução dos problemas antes que eles ocorram.

Recomendação

Reservar um fim de semana com a família para começar a discutir estes assuntos e elaborar um plano para colocar regras para o futuro do negócio e da família no papel.

Enquanto não estiver nada escrito e compartilhado, nenhuma definição será válida. O “código da família” poderá contemplar os tópicos abordados acima, assim como outros que a família julgar relevantes e que possam impactar o negócio familiar.

Quando a família for muito grande, é interessante a criação de um “conselho de família” para facilitar este processo.

Uma dica útil é começar a conversa pelos pontos onde há mais consenso até avançar gradativamente para aqueles mais polêmicos.

6- “Repartir o ‘bolo’ é uma tarefa árdua...”

Raramente o “dono” se dá conta de que veste vários “chapéus”: de acionista, executivo, chefe de família, pai ou mãe. Não raramente, “veste” dois ou mais simultaneamente, sem se conscientizar deste fato. Por vezes, decisões de negócio são tomadas sob o “chapéu do pai”, já que, movido pela emoção, utiliza o conceito de “igualdade” para todos os familiares, principalmente com os filhos. Em geral, pensa assim: “se dei para um, tenho de dar para o outro”.

Essa atitude funciona muito bem na família, mas, quando aplicada nos negócios, via de regra é desastrosa: não privilegia nem recompensa o esforço ou competência de cada um, desmotiva os mais competentes, dificulta a profissionalização da gestão do negócio e, eventualmente, gera conflitos na própria família.

Nos casos de sucessão patrimonial, observamos, quase sempre, casos onde os pais, buscando “justiça”, complicam a vida dos herdeiros, deixando para cada um uma fração de cada um de seus bens. Vejam o exemplo de “Francisco”, que tinha três filhos. Ele deixou para cada um deles um terço de uma fazenda, um terço do capital da empresa de laticínios, um terço das aplicações financeiras e um terço da casa que possuíam na capital mineira. Imaginem como foi complicado para estes herdeiros gerir este patrimônio!

Recomendação

Primeiramente, tentar separar, de forma racional e objetiva, cada um dos papéis que o dono exerce, começando a se conscientizar quando ele deve “vestir cada chapéu”. Em seguida, conversar e debater sobre o que é “certo”, “errado” e os conceitos de “justiça” e “igualdade”. Quanto mais cedo for este debate, melhor (vide o item 5).

Não raramente, muitos se conscientizam que o “justo” não é necessariamente o “igual”. Os filhos do “Seu Francisco”, por exemplo, acabaram, depois de muita discussão, redistribuindo todo o patrimônio de outra maneira “igualmente justa”, e melhor alinhada com os interesses e objetivos de cada herdeiro.

É claro que isto teve um custo adicional, refletido na forma de impostos, honorários, tempo e desgaste entre os irmãos.

É fundamental usar a criatividade e planejamento antecipado. Além disso, um advogado especialista em gestão patrimonial pode ajudar bastante com soluções criativas e economias de custas e impostos.

7- “Experiência prévia fora do negócio pode ser útil aos sucessores...”

Quando o sucessor começa a trabalhar na empresa do pai logo após a formatura, ambos perdem muito: o filho perde a oportunidade de ter outros “professores” e chefes além de seu próprio pai, de enxergar diferentes perspectivas, mas, sobretudo, a oportunidade de adquirir autoconfiança, de ter obtido êxito por conta própria, longe da proteção ou repressão do pai.

Já o pai perde mais uma oportunidade de avaliar, de forma mais isenta, as aptidões gerenciais de seu filho e de desenvolver um sucessor com novos conhecimentos, perspectivas e idéias que poderão ser extremamente úteis para o negócio no futuro.

Recomendação

Incentivar o sucessor a ter experiências profissionais **relevantes** fora da empresa.

Entenda-se como relevante um trabalho com direitos e responsabilidades reais, onde o sucessor possa desenvolver sua iniciativa, relacionamento com superiores e subordinados e liderança. No entanto, se, por algum motivo especial, o herdeiro precisou trabalhar no negócio familiar com o pai logo após a formatura, ele deveria ser empregado em condições similares a qualquer outro candidato ao emprego.

Nas grandes famílias ou naquelas onde a terceira geração já enxerga a possibilidade de trabalhar no negócio familiar, torna-se muito importante o estabelecimento de regras para que familiares possam trabalhar na empresa, definindo, por exemplo, nível de escolaridade e formação, tempo e tipo de experiência necessária prévia fora do negócio familiar (vide o item 5).

8- “Convívio e união familiares fortalecem a confiança entre os acionistas...”

Já ouvimos várias histórias sobre desconfiança e briga entre os membros de uma empresa familiar e suas conseqüências, que resultam em ruína e desunião.

Mas, na presente pesquisa, ouvimos também algumas histórias felizes. Há famílias que se esforçam para preservar a união familiar e o convívio freqüente entre os seus diversos membros, mesmo com o passar das gerações.

Nelas, a confiança e o respeito entre irmãos e primos começaram a se desenvolver e solidificar desde a infância. Associações positivas à noção “família” criam um clima mais propício para discutir sucessão e continuidade do negócio, deixando menos espaço para intrigas.

Recomendação

Incentivar o convívio, o clima de cordialidade, irmandade e companheirismo entre os membros familiares desde cedo é um forte mecanismo para fortalecer a união familiar futura.

Isto pode ser feito de diversas maneiras: fomentando aniversários, festas e almoços de domingo, planejando férias em conjunto, compartilhando a casa de praia ou fazenda da família. Estes encontros criam uma atmosfera favorável para aumentar a confiança e empatia, gerando impacto positivo na condução dos negócios.

9- “Ajuda externa? Nunca experimentei! Será que preciso?”

O empreendedor, na maioria das vezes, possui um excelente “tino” para fazer negócios e raramente se utiliza de especialistas externos para apoiar no desenvolvimento de sua empresa e seu patrimônio. Muitas vezes, a “escola” do empreendedor foi a sua própria empresa. “Nunca precisei de ajuda para chegar até aqui, por que precisaria agora”? Observamos que quanto maior a tendência à centralização das decisões, proporcionalmente maior será a resistência em aceitar ajuda externa.

Ao longo do tempo, a tendência à centralização de poder faz com que a empresa perca valor, pois foi “ensinada” e “programada” para funcionar apenas com o dono. Esse tipo de empresa onde “o dono manda e os outros obedecem” tem grande dificuldade em atrair os melhores talentos do mercado, o que lhes ajudaria a enfrentar melhor a concorrência. Seus funcionários são “bons soldados” e “leais”, mas foram mantidos durante anos à distância das informações e decisões relevantes.

Talvez uma pergunta melhor apropriada seria: “Se realizei tudo isto sozinho, quanto mais não poderia ter feito com a ajuda externa e o envolvimento de pessoal competente e motivado na minha empresa?”. Geralmente, a resposta é: “Muito mais!” Quando resolvem “aceitar” esta ajuda externa e ela é bem-sucedida, a tendência é que essa parceria se torne duradoura e com alto grau de confiabilidade.

Recomendação

Nem todos os consultores são apenas “filósofos de gestão” e nem todos os advogados são apenas empacotadores de “pepinos” (problemas). Ambos podem ajudar a empresa a se organizar melhor, a prevenir problemas antes que eles ocorram, a desenvolver produtos e novos negócios, a torná-la mais ágil, enfim a valorizar o patrimônio e a “grande obra” do empreendedor.

Contudo, antes de buscar auxílio externo, o empresário deverá reunir sua equipe e demais membros atuantes e discutir qual o sintoma do problema ou do relacionamento familiar que está afetando a empresa. Após chegarem a um consenso, é necessário encontrar um profissional que seja adequado para “atacar o sintoma”. Devem-se buscar indicações com amigos, clientes, fornecedores, advogados e associações de classe. Antes de solicitar uma proposta a este profissional, discutir exaustivamente sobre os problemas, solicitar experiência prévia do consultor e se certificar que é o melhor momento para o auxílio.

CONCLUSÃO

Ainda há muito que ser discutido sobre as melhores práticas da gestão familiar de empresas brasileiras.

Para que haja perpetuidade e sucesso em seus negócios por diversas gerações, o empresário deve se atentar para algumas das questões abordadas nesse breve estudo. Salientamos que o mundo é dinâmico e que o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro. Portanto, é importante que se direcionem esforços para o desenvolvimento contínuo e consistente das relações família–negócio, focando, especialmente, o compartilhamento de um plano de futuro para o negócio e para a família no negócio, tendo claros as regras, os critérios e valores a serem adotados, aumentando, significativamente, as chances de se conseguir a equação:

família + negócio = sucesso.

Para maiores informações entre em contato através do telefone 011 3045-8195 ou envie um e-mail para contato@prosperarebrasil.com.br