A Empresa multifamiliar
Renato Bernhoeft

Um tipo de empresa que já existe no Brasil, mas que deverá crescer muito nos próximos anos, é a chamada sociedade multifamiliar. Sua principal característica é que os sócios fundadores da primeira geração não possuem vínculos familiares. De forma geral eles se estruturam com base numa distribuição de tarefas ou habilidades. Mas sua principal característica é a relação de confiança que constroem entre si criando vínculos que podem ser mais fortes que apenas aqueles provocados pelo afeto familiar. Especialmente porque houve a liberdade de escolha o que lhes permite construir relações de muita cumplicidade.

Se aliarmos a construção deste relacionamento com o sucesso empresarial - como existem inúmeros exemplos nas organizações nacionais - é possível imaginar o desafio que representa comprometer as próximas gerações como este modelo. Sob alguns aspectos podemos afirmar que existe uma complexidade maior, ou características muito diferentes, daquelas observadas na típica empresa uni-familiar.As histórias e valores de cada família não podem ser desconsiderados. Afinal cada conjunto familiar constrói uma cultura muito própria que se transforma na dinâmica do poder com as suas respectivas lideranças. Isto não depende apenas do sócio-fundador, mas muito da figura materna que terá grande influência sobre a formação dos filhos do casal. Por outro lado, pesam também as diferentes formas como cada família encara os demais sócios, suas famílias, a empresa e o preço que tiveram que pagar na relação com a tripla figura do pai, sócio e empresário.Nossa experiência indica alguns pontos que merecem cuidado, uma ação preventiva e estratégica, simultaneamente.

Criar uma história comum.

Quando uma empresa é constituída por vários sócios, existe uma grande probabilidade que sua história tenha inúmeras versões. Cada agrupamento familiar tem percepções diferentes sobre o papel que seu pai e os demais sócios representaram na construção do empreendimento.

Ser filho de um pai brilhante é um desafio para o qual muitos herdeiros não estão preparados. Mas isto é ainda mais complexo quando se necessita dividir a relação que temos com este sucesso que não é individual, mas se iniciou de forma coletiva.

Portanto, é fundamental que este tema seja tratado de forma proativa, o que significa fazê-lo enquanto os fundadores estão ativos e no pleno exercício de seus papéis.

Construir um sistema de valores comum.

Qualquer sistema de valores - crenças, ética, condutas - deve contemplar os três sistemas que interagem. As famílias devem estabelecer, de comum acordo, alguns princípios compartilhados. Da mesma forma, a sociedade necessita dar corpo às suas crença na medida em que terão um vínculo pelo capital, mas com fortes componentes de ordem emocional que terão impacto sobre as decisões societárias.

Finalmente, também a empresa necessita que suas relações com acionistas e mercado sejam pautadas por um conjunto de valores aceitos por todos que dela façam ou venham fazer parte

Preparo e cultura societária.

Cada nova geração - mesmo os que não trabalham na empresa - necessita desenvolver um modelo e acordo societários. Mas para tanto, é indispensável que se crie um processo de preparo dos herdeiros para seu papel de acionistas.

Estes conteúdos são muito específicos, não sendo atendidos pelos programas de educação formal, já que esses estão dirigidos, especificamente, para a formação do papel de gestor. Tornar-se sócio exige preparo que, quanto mais cedo se iniciar poderá contribuir de forma mais efetiva na própria definição de carreira dos herdeiros.

Com certeza deverão ser desenvolvidos diferentes tipos de Conselhos de acordo com a estrutura de cada caso e suas peculiaridades. Aqui não se trata apenas das questões legais ou governança corporativa.

Conhecimento da empresa.

A visão que muitos herdeiros possuem do negócio lhe foi transmitida pelo pai com um chapéu também de empresário. Esta é insuficiente e deve ser complementada de forma mais didática.ra conhecer a empresa será também útil um bom domínio do universo e mercado corporativo.

Lideranças e processo sucessório.

Este é um ponto delicado já que Lea não é genética nem transferível. A liderança da primeira geração não assegura que a mesma família poderá mantê-la na próxima. A sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. Exige preparo e muito esforço - além de compreensão - tanto da primeira como da segunda geração. E não pode ser adiada para quando falte algum dos sócios-fundadores. Pois tratar deste assunto após alguma morte será muito mais difícil.

Enfim, muitos outros pontos devem ser levados em consideração. Especialmente torna-se importante que cada componente da sociedade atual e futura tenha um projeto de vida e carreira muito bem resolvido. Conciliar o individual e o coletivo na sociedade multifamiliar é condição para perpetuar o negócio e a sociedade.

Disponível em: <http://www.bernhoeft.com>. Acesso em 8 nov. 2005.