EMPRESAS FAMILIARES 2

O VALOR DOS VALORES

A MERITOCRACIA É O ÚNICO CAMINHO A SER PERCORRIDO POR QUEM QUISER GANHAR A AUTORIDADE NECESSÁRIA PARA DIRIGIR UM NEGÓCIO FAMILIAR, DIZ O ESPECIALISTA ESPANHOL JOSEP TÀPIES

A maioria das empresas nasce, se desenvolve, amadurece e morre em um período de tempo relativamente curto. Ainda está por ser pesquisado se esse período é mais curto para as empresas familiares do que para as não familiares; o fato é que se conhecem muitas empresas bicentenárias, ou até ainda mais antigas, e quando se começa a estudar esse filão em profundidade se descobre que a maioria das empresas duradouras é composta de autênticas dinastias familiares. De fato, as pesquisas realizadas pela disciplina Empresa Familiar, da IESE Business School, indicam evidência de maior longevidade para as grandes empresas familiares do que para as não familiares.

O ENFOQUE DE LONGO PRAZO

A visão de longo prazo (em contraposição à mania pelo curto prazo, que impera em outros meios empresariais da atualidade), que transcende a própria geração, é a principal característica das empresas familiares. Sua estratégia está baseada na prudência e na antecipação, e seus objetivos não são meramente econômicos, mas também sociais. Seus proprietários são famílias que se autoimpõem a obrigação de transformar a sociedade por meio desse instrumento de criação de riqueza que é a empresa. E esse é um valor que os membros da família passam de geração para geração, como um legado transcendental.

Para as empresas familiares, obviamente, é importante ter o conhecimento e a experiência necessários para gerenciar com sucesso o capital financeiro, mas são igualmente relevantes o desenvolvimento do capital intelectual e humano e a manutenção de uma estrutura sólida e permanente de valores que possam ser transmitidos através das diferentes gerações.

VALORES COMO GARANTIA DE CONTINUIDADE

Por trás de toda empresa familiar, há sempre um sistema de valores particulares, que configura a essência da companhia e que se converte no principal elemento de sua continuidade, sobretudo durante as mudanças geracionais.

Esses valores derivam de alguns princípios que dão identidade à família, permanecem inalteráveis e são transmitidos de geração para geração, adaptando-se às circunstâncias concretas de cada uma delas. Os princípios são parte do genoma da própria família e são transferidos pela educação dos filhos, de modo natural, porque são a essência configuradora da identidade familiar. A manutenção desses princípios é crucial, pois eles formam a base para o posterior desenvolvimento dos valores.

A DIMENSÃO SOCIAL

A responsabilidade social interna está centrada na necessidade de consolidar um negócio próspero e viável no tempo, enquanto na dimensão externa visualiza-se a preocupação permanente com o bem da comunidade. Uma das consequências derivadas da responsabilidade social externa é que os proprietários interessados em objetivos não estritamente econômicos têm, no longo prazo, muito menos possibilidades de acabar sendo obrigados a vender a empresa do que aqueles que estão centrados, única e exclusivamente, nos dividendos e na criação de valor para o acionista. Nesse ponto, o sentido de propriedade, que algumas famílias sabem desenvolver, tem papel fundamental.

Na empresa familiar, além disso, o trabalho filantrópico tem duplo benefício interno, pois facilita a coesão familiar e, também, a transmissão de valores -dois aspectos especialmente relevantes a partir da segunda geração. Outro ponto que distingue a atividade filantrópica, nesse tipo de companhia, é que a deci-

Josep Tàpies é professor do Departamento de Direção Estratégica e titular da disciplina Empresa Familiar na IESE Business School (blog.iese.edu/empresafamiliar).

Foto: Cortesia Josep Tàpies

são final só depende da família proprietária, que não tem de prestar contas a ninguém sobre o modo como gerencia esse trabalho, nem sobre os interesses que a motivam.

A criação de valor para o acionista deve ser consequência de amplo processo de criação de riqueza, do qual os acionistas, naturalmente, recebem sua parte. Maximizara criação de riqueza é a melhor maneira de garantir a criação de valor para o acionista, e isso é algo que a maioria das empresas familiares tem muito claro. "Existe grande diferença entre ganhar dinheiro para si mesmo e criar riqueza para os demais", diz Jamsetji Nusservanji Tata, fundador do Tata Group, o conglomerado indiano fundado em 1860, que declara, em seu site, rendimentos superiores a US$ 67 bilhões no exercício de 2009-2010 e que dá emprego a 395 mil pessoas, segundo a mesma fonte.

PROPRIETÁRIOS RESPONSÁVEIS

Parafraseando Goethe, é possível dizer ao sucessor: "O que vai herdar deve ganhar antes de possuir e aproveitar". A *potestas* herda-se, já a *auctoritas* deve ser conquistada dia a dia e pode ser perdida em um só instante, tanto por ação como por omissão. Se, por exemplo, acontece um fato grave dentro da empresa e o filho do fundador, estando já em exercício do poder que herdou, opta pela passividade e não toma alguma medida de correção, a organização começará a reduzira autoridade que previamente tinha concedido a ele. Continuará sendo o filho do proprietário e, portanto, terá um poder indiscutível, mas carecerá de autoridade.

A *auctoritas* tem base pessoal, porque está intimamente relacionada com a ação do indivíduo. Também mantém estreito relacionamento com o conceito de liderança, que consiste em ser capaz de conseguir o compromisso dos demais por meio da própria autoridade. O líder motiva seus colaboradores despertando o interesse deles e pelo compromisso que demonstra: eles o veem tão comprometido que decidem segui-lo.

Esses conceitos são especialmente relevantes no contexto da empresa familiar, porque uma das condições para que a companhia sobreviva é precisamente a liderança emocional. Nesse sentido, interessa que o sucessor seja capaz de ganhar essa autoridade, mas como? Só existe uma forma de conseguir-la: com uma atitude prestativa. Só se alcança autoridade se o líder pensar que está a serviço dos demais, diferentemente de quem exerce o poder, que considera que está no topo e que são os outros que devem servi-lo. Para isso, o melhor é que o sucessor se forme fora da empresa familiar, em um meio que não seja especialmente favorável a ele, de tal maneira que se apoie unicamente na "bengala da meritocracia".

Dessa forma, além de conseguir satisfação pessoal, também ganhará prestígio, o que será muito útil quando for incorporado ao negócio familiar, pois seus colaboradores vão considerá-lo não alguém que foi presenteado, mas alguém que conquistou o prêmio com o próprio empenho.

PLANEJAR A SUCESSÃO

A sucessão é o grande desafio para as empresas familiares assegurarem a continuidade e deve ser vista como um processo e não como um acontecimento pontual; um processo orientado para o futuro, que tem de ser planejado em conjunto pela geração que está saindo e pela que está entrando. Na transição geracional benfeita reside a grande oportunidade de futuro.

Esse processo é muito mais simples quando as novas gerações compartilham os valores familiares sobre os quais também se estrutura a empresa familiar, razão pela qual são tão importantes a educação e a preparação das gerações futuras desde a infância.

Ao conseguir inculcar o espírito da família, o orgulho de pertencimento e a responsabilidade de ser proprietário, será possível dispor de boa base para construir o futuro da empresa. A meritocracia é o único caminho para ganhar a autoridade necessária para dirigir o negócio familiar, especialmente com a chegada da segunda geração, quando a liderança indiscutível do fundador já não existe. Assim, esse também é o momento de criar estruturas de gerenciamento mais formais, que serão bastante úteis a partir da terceira geração, quando o número de acionistas deve multiplicar-se com a incorporação dos primos. O grande desafio será conseguir acionistas comprometidos, no lugar de meros investidores.

"NA TRANSIÇÃO GERACIONAL BENFEITA RESIDE A GRANDE OPORTUNIDADE DE FUTURO"

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 2, ano 15, n. 85, p. 14-15, mar./abr. 2011.