

COMO DESENVOLVER UMA EQUIPE DE DONOS

Ilustrações: Muriel Frega



EM SEU TERCEIRO ARTIGO SOBRE GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, O ESPECIALISTA DE HARVARD JOHN DAVIS FALA SOBRE OS QUESITOS QUE DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA QUE OS PROPRIETÁRIOS FUNCIONEM COMO UMA EQUIPE

Geralmente, existe forte desejo nas famílias de transmitir a propriedade de suas empresas a todos os membros, independentemente de seus interesses ou capacidades. Assim, a maioria dos grupos proprietários familiares inclui: uma minoria de integrantes que sabem muito sobre a empresa e são leais a ela; outros que querem ser bons proprietários, mas não sabem como; alguns que só se preocupam com dinheiro; e talvez um ou dois insatisfeitos.

Cabe aos líderes de negócios familiares, portanto, criar esse grupo, de modo que os proprietários sejam bons guardiões do negócio, conheçam suas

responsabilidades e direitos (veja coluna na *HSM Management* n° 84) e tenham informação e habilidade para conseguir bom desempenho.

Formar um grupo familiar de proprietários hábeis e apoiadores leva tempo e exige que os donos desenvolvam confiança, orgulho, talento e dinheiro suficientes. Certamente esses recursos não precisam ser escassos, mas é melhor que eles não sejam demais (veja quadro na página ao lado).

Então, com esses princípios em mente, como construir grupos de acionistas familiares fortes? Vamos conferir os quatro pontos, começando pelo dinheiro.

• **Dinheiro.** Gerir um relacionamento envolve administrar as expectativas do indivíduo. Donos de empresas familiares precisam ter expectativas realistas sobre as necessidades financeiras do negócio e a renda que a empresa pode lhes oferecer. Na segunda e terceira gerações, geralmente há tensão entre as necessidades de reinvestimento do negócio e as necessidades financeiras da família. Para solucionar esse problema e manter a competitividade, a maioria das famílias deve reduzir sua dependência financeira. Caso contrário, drenarão capital crítico do negócio.

Esse aspecto exige cuidadosa análise

da família e das necessidades financeiras da empresa, determinação solidária de novas expectativas pelo líder e implementação consciente de outras políticas financeiras. Basicamente, é preciso criar ativos que revertam para os donos ou que eles sejam autossuficientes, com rendimentos próprios.

No entanto, o negócio pode e, na maior parte dos casos, deve oferecer dividendos razoáveis ou outro tipo de distribuição aos donos. Nossa experiência mostra que a maioria deles (especialmente os menores) aprecia receber dividendos previsíveis e constantes ao longo do tempo, em vez de ter recebimentos flutuantes. Isso em geral é possível quando os gestores se planejam com antecedência e se comunicam com os proprietários com eficácia.

Empresas familiares também precisam compor um mercado de capitais interno que permita aos donos comprar e vender suas cotas quando necessário. Isso exige um acordo de compra e venda claro, estabelecido previamente, com o preço das cotas determinado por métri-

cas objetivas e o processo de venda administrado com justiça e transparência, geralmente pelo conselho.

Confiança. Líderes de empresas familiares constroem confiança com os acionistas ao gerir o negócio com transparência, de modo que os acionistas possam notar seu profissionalismo. Eles se comunicam abertamente com os proprietários, fornecendo informações úteis sobre o negócio e seu desempenho e discutindo planos.

Mesmo que os donos não tenham o direito de fazer parte de muitas decisões do negócio, eles devem ser incluídos em algumas discussões. Líderes eficazes também usam e apoiam estruturas de governança para engajar a visão dos proprietários no negócio. Ter acordos claros e justos entre os donos também encoraja a confiança entre eles e em relação à gestão da empresa. Talvez mais importante seja os líderes construírem confiança quando ouvem os pontos de vista dos proprietários sobre a empresa e suas necessidades pessoais e reagirem a isso com ações.

Orgulho. Ter orgulho da empresa motiva os donos a esperar menos recompensas financeiras, desde que o desempenho seja bom. Em companhias familiares bem administradas, até os proprietários que nunca trabalharam para elas costumam ter um sentimento de orgulho e identificação. Normalmente, cresceram vendo ou ouvindo falar da empresa e dos membros da família que a dirigiam e se sentem pessoalmente empenhados em garantir que seja bem-sucedida no futuro. Esse é um ativo enorme para um negócio e deve ser cultivado informando os donos e envolvendo-os em discussões, mostrando-lhes como o talento e os valores da família tornaram a empresa bem-sucedida.

Talento. Gerir os itens dinheiro, confiança e orgulho é muito mais fácil quando os integrantes da família compreendem seu papel de donos e se comprometem com a capacitação. Construir o talento do grupo de proprietários é bem menos complicado se houver uma base forte de profissionalismo da família como um todo. Se os membros se comprometem a ser apoiadores capacitados do negócio da família e de outros aspectos de sua vida, eles não só vão gostar de ser capacitados e desenvolvidos como proprietários, mas também vão ajudar nesse esforço. Proprietários bem preparados são os melhores aliados do líder do negócio, porque entendem e apreciam os esforços feitos em seu benefício.

RECOMPENSAS

Construir confiança e orgulho, administrar questões financeiras e capacitar e desenvolver o grupo proprietário pode soar como um trabalho enorme, e tende a ser. No entanto, esses esforços geralmente produzem ótimas recompensas. Pense em todo esforço dedicado a selecionar, remunerar, comunicar-se e desenvolver funcionários. Os donos são um recurso vital de seu negócio. Você também não quer ter uma performance de ponta no grupo de donos?



OS PROBLEMAS DO EXCESSO

Confiança demais dos familiares na gestão ou em si mesmos reduz a responsabilidade. Todos em um sistema de empresa familiar precisam prestar contas a alguém. Excesso de confiança pode levar a erros humilhantes, capazes de destruir companhias e destruir fortunas.

As famílias devem constantemente burilar seus talentos, porém nunca se sentir tão talentosas a ponto de acreditar que não precisam de ajuda de gestores externos e consultores.

Empresas familiares também costumam se sair melhor quando seus acionistas têm balancetes individuais fortes, mas as famílias não devem ter um monte de dinheiro para gastar, porque tendem a usá-lo com muita liberdade. É melhor para as famílias (e para as empresas) quando seus membros são razoavelmente conservadores quanto aos gastos e investem sensatamente. (J.D.)