

## A EMPRESA NACIONAL E O MERCADO DE EXECUTIVOS

Renato Bernhoeft, consultor de empresas  
Presidente da Bernhoeft Consultoria, membro do FBCGi -  
The Family Business Consulting Group International na América Latina  
E-mail: [renato@bernhoeft.com](mailto:renato@bernhoeft.com)  
[www.bernhoeft.com](http://www.bernhoeft.com)

Uma das grandes falhas que o mundo acadêmico continua cometendo, especialmente nos cursos de Administração, é preparar seus egressos para ambicionarem, quase que exclusivamente a pensarem num emprego e em uma empresa multinacional. Reforçando uma visão preconceituosa sobre a empresa nacional, pelo seu controle familiar, desestimulam, ou pior, não preparam os seus alunos para esta realidade cada dia mais presente em nosso cenário empresarial. É evidente que as empresas brasileiras, sob controle familiar, não são nenhuma perfeição organizacional. Mas é ilusório que as multinacionais são estes paraísos de felicidade onde tudo está claramente definido e as oportunidades de carreira são mais claras. Os controladores sentados nos conselhos acionários em Nova York, Paris ou Tóquio têm suas divergências, disputas pelo poder e vaidades. O único ponto que os une é o desejo de obter o maior retorno possível sobre seus investimentos. E dentro desta visão podem emitir ordens de cortes de pessoal, alteração de estratégias ou redução de investimentos levados pelas mesmas emoções dos nossos empresários brasileiros. Só que esta decisão ao cruzar as fronteiras, chega aqui com ares de racionalidade e lógica. Mas nem tudo é bem assim. Lee Iacocca e outros tantos executivos destas grandes corporações são exemplos vivos de quanto as vaidades podem muitas vezes pesar mais do que a racionalidade no mundo das organizações.

### **Prós e Contras**

Olhar a empresa nacional como uma opção digna e interessante para fazer carreira no mundo executivo, requer compreender algumas variáveis importantes e manter uma sensibilidade bem aguçada. E isto vale para qualquer posição de mando, seja ela numa multinacional ou estatal.

Vejam alguns pontos dignos de serem observados quando começamos a analisar a opção de ingressar numa empresa nacional de controle familiar.

Em primeiro lugar é bom verificar se esta empresa está na primeira geração ou já passou pela transferência de poder para a segunda ou seguintes. Trabalhar numa empresa em que o fundador está vivo e comandando os negócios, é bem diferente do que iniciar uma carreira em uma empresa onde já houve a transferência do poder. Ou seja, é fundamental conhecer muito bem a estrutura de poder, ou suas indefinições, em relação aos controladores do capital. Se isto vale para qualquer empresa, nas de controle familiar é de vital importância para poder avaliar seus riscos e oportunidades.

Entre as vantagens que podemos enumerar para quem decida trabalhar numa empresa nacional podemos destacar as seguintes:

Proximidade com a estrutura de poder representada pelos detentores do capital. Esta posição lhe permite influir, de forma concreta sobre os destinos, investimentos e estratégias da empresa. Para um executivo que não deseja ser apenas um empregado com a estabilidade da carteira profissional assinada e tem ambições

maiores, esta compreensão pode ser encarada como um desafio e oportunidades importante.

Outro ponto favorável é estar na condição de agilizar ou flexibilizar o processo de tomada de decisões. Não precisa convencer acionistas franceses, americanos ou japoneses. Os controladores estão aqui mesmo e conhecem nossa realidade.

Emerge também uma possibilidade muito concreta de obter reconhecimentos tanto pelas suas habilidades executivas como políticas. Suas idéias, sugestões e propostas podem ser ouvidas “ao vivo”. Sua aprovação depende, em boa parte, da sua capacidade de convencimento e consistência. E, finalmente, podemos observar que o cenário da empresa nacional é atrativo para aqueles que buscam realizações mais plenas e não apenas um emprego.

Na lista dos fatores que exigem cuidados, exige-se também bastante atenção.

Um dos primeiros pontos é não confundir ter e estar no poder com um estado completamente diferente de SER o poder. A famosa frase dita muitas vezes por acionistas aos seus contratados de que “tem carta branca”, significa apenas ter e estar no poder. O poder continua nas mãos do capital. Muitos executivos experientes, na recente história empresarial brasileira, passaram por este equívoco, e até hoje amargam este preço.

Outro ponto é ter sensibilidade para respeitar a privacidade e espaços dos acionistas na mesma medida que zela pela sua privacidade. Compreenda que os ambientes e relacionamentos freqüentados pelos donos do capital pertencem à eles. Não se iluda com as pompas e circunstâncias. Você, literalmente, não é um deles. Mas ao mesmo tempo cuide dos seus espaços para ser respeitado.

Outra questão é dividir, de forma clara e equilibrada, a atenção proporcionada aos acionistas e à estrutura organizacional. Você somente conseguirá sobreviver se obtiver legitimidade de ambas. Não se iluda que “estar de bem com o patrão” é suficiente. A estrutura que faz a máquina funcionar e os resultados aparecerem também exige cuidados e atenção.

Procure manter um estilo de liderança que mescle, de forma hábil e inteligente, um sistema participativo mas que não entorpeça as decisões. Rapidez no processo decisório é ponto forte para a empresa nacional. Em hipótese alguma aceite trabalhar numa estrutura acionária dividida por conflitos pessoais e profissionais onde o poder está diluído. Situações como estas exigem uma capacidade conciliadora que não permite sobrevivência longa. Mais arriscada ainda é assumir uma posição de comando apoiado apenas por uma das facções em disputa. Não cometa este erro. Ele apenas poderá ser assumido se houver de sua parte um desejo de aproveitar-se da situação para encaminhar uma cisão ou venda posterior. Mas muito cuidado com os reflexos éticos de uma conduta desta natureza.

Por último é bom sempre lembrar que não se engane imaginando que as questões pessoais e familiares não irão influir nas decisões. Mas tome o cuidado de não virar conselheiro sentimental ou tutor da família ou seus agregados (genros e noras). Nas questões gerenciais procure desenvolver argumentos técnicos.

Enfim, todo este elenco de recomendações não desmerece em nada a opção de trabalhar numa empresa familiar nacional. É apenas uma questão de compreender, como em qualquer organização, as peculiaridades e cultura que norteiam as condutas e decisões daqueles que detêm o capital, portanto, o poder.

É importante compreender que profissionalizar apenas a gestão é insuficiente. O sucesso da empresa e seus gestores vai depender do grau de profissionalização da sociedade.