

Empresa familiar - Evite estes erros

Um conjunto de erros tem feito parte do tratamento dispensado à empresa familiar nos últimos anos. Podemos dividi-los basicamente em quatro. O primeiro é de considerar a empresa familiar como uma instituição sem futuro. Segundo é imaginar que as soluções estão baseadas, de maneira simples, na criação de uma "holding". Como terceira está a falsa premissa de que afastando os familiares e contratando profissionais, sem vínculo com os mesmos, tudo se resolverá. Por último, a tentativa de lotear os cargos em funções executivas para membros familiares como forma de aplacar a ira e desejo dos que desejam participar da gestão dos negócios ou "cuidarem" diretamente dos seus interesses.

Para tanto nossa experiência no trato deste assunto indica que a empresa familiar é plenamente viável. As soluções não podem ser tomadas sem considerar que emoção e lógica se confundem no processo. Mas ao mesmo tempo não podemos permitir que brilhantes casos de sucesso, construídos por grandes empreendedores se destruam pela incapacidade dos mesmos em perpetuar sua obra. Ou que caprichos de herdeiros vaidosos e despreparados, até para desfrutar da sua riqueza, possam jogar fora o que ganharam, sem nenhum mérito ou esforço.

Administre os conflitos

A análise das questões colocadas acima tem como estrutura de solução três pontos fundamentais. Perpetuar um grupo de empresas familiares tentando manter o controle acionário, nas mãos da mesma família, pressupõe trabalhá-los de forma integrada. Referirmo-nos à necessidade de ter um Modelo Societário; Modelo de Gestão e um Processo da Sucessão vinculado aos dois.

Examinemos os erros mais comuns:

A empresa familiar não é viável: Esta perigosa e equivocada afirmativa é feita por pessoas que ainda não entenderam a necessidade de separar o processo de profissionalização da sociedade e da gestão. Olham a empresa apenas na perspectiva do negócio esquecendo o conjunto de sócios que são os seus fundamentos para sobrevivência ou destruição. Infelizmente esta idéia tem sido muito difundida pelo mundo acadêmico que mantém apenas um enfoque estrutural do mundo das empresas. Torna-se imperioso olhar as empresas familiares como fenômenos sociológicos, históricos, econômicos, etc.

Portanto, a empresa familiar não apenas é viável como pode tornar-se peça importante para o crescimento e modernização da economia.

Uma "holding" vai resolver tudo: Os que afirmam isto desconhecem o intrincado das relações societárias. Não existe modelo mecanicista, legal ou jurídico, que solucione conflitos por decreto. É a mesma falsa premissa de que ficando com a maioria da participação no capital tudo estará certo e a seu favor. O sucesso de uma empresa familiar passa, inevitavelmente, pela necessidade de construir um modelo societário. E esta construção só é possível com diálogo, concessões e comprometimento de todas as partes. E reafirmo enfaticamente que de todas. Vejo que muitos sócios majoritários assumem posturas arrogantes julgando-se senhores absolutos e terminam enfrentando conflitos que destroem não apenas a empresa, mas o seu prestígio, imagem e reputação. Um minoritário na sociedade familiar pode não levar muita vantagem, mas tem condições de fazer "um grande estrago". E para isto muitas vezes basta apenas declarar suas insatisfações para um colunista social. Portanto, muito cuidado com as falsas e artificiais soluções que colocam a "holding" como receita mágica para todos os males da empresa familiar. Qualquer estrutura só terá sentido e validade se for produto de todas as partes.

Contratar profissionais externos e afastar a família da gestão resolve: Eis outro equívoco bastante comum. Nenhuma solução profissional será possível sem resolver as questões societárias. Por mais brilhante que seja o executivo contratado ele nada poderá fazer. Pode até apressar o processo de destruição da empresa, se não tiver uma clareza da estrutura de poder vigente na sociedade.

Dividir os cargos executivos como forma de reduzir os conflitos: Eis outra solução que tem sido proposta como uma forma salomônica de agradar a todos. E pode até agradar, mas leva a empresa mais rapidamente ao processo de auto-destruição. Uma das características da empresa familiar na primeira geração é um processo decisório ágil e rápido com uma estrutura de poder claramente definida. Diluir o poder sem resolver os conflitos entre sócios-herdeiros, e transferir esta luta para dentro da empresa, só vai apressar o seu desaparecimento. Muito cuidado com estas saídas simplistas que parecem agradar a todos, especialmente aos concorrentes.