A sabedoria não-convencional da empresa familiar

Em entrevista à Spotlight, o especialista John Ward ensina que desenvolver forças e limitar fraquezas em um negócio cujos sócios são parentes é bem diferente do que fazê-lo em uma companhia de capital aberto

Uma sabedoria não-convencional. É isso que funciona para os gestores de empresas familiares, segundo um dos maiores especialistas mundiais no assunto, o professor John Ward, que ensina no IMD e na Kellogg School, respectivamente na Suíça e nos Estados Unidos. Seu livro mais recente, *Unconventional Wisdom – Counterintuitive Insights for Family Business Success*, é um dos temas desta entrevista, que concedeu à *Spotlight*. Afinal de contas, essas empresas enfrentam desafios distintos dos conhecidos pelas companhias de capital aberto. E o paradoxo é que, apesar das inúmeras limitações, as empresas familiares têm uma longevidade maior que as não-familiares.

Ward repassa a seguir os principais pontos do universo das empresas familiares, como o fato de possuírem forças peculiares que mais do que compensam suas fraquezas, mas nem sempre terem consciência dessas forças. Ele relembra as características definidoras desse tipo de organização –orientação para o pensamento de longo prazo, crescimento como resultado e não como meta, ênfase na continuidade e nas reputações pessoais. E conta ainda, entre outros assuntos, que os programas do IMD concentram-se em aumentar a percepção das vantagens, desvantagens e desafios específicos das empresas familiares para permitir que seus potenciais sejam maximizados.

A Family Business Network (FBN) relata que 95% das empresas familiares não sobrevivem à terceira geração. Quais são, em sua opinião, os principais problemas?

Na verdade, não concordo com essas estatísticas. Minha pesquisa demonstra que 20% das empresas familiares continuam em operação 50 anos após a fundação, o que incluiria a terceira geração de proprietários. Esse cálculo de 95% provavelmente inclui todas as novas empresas, muitas das quais são fracas e afundam no primeiro ano de existência. Contudo, o que considero particularmente interessante é que, embora quatro quintos das empresas familiares realmente não sobrevivam até chegar ao meio século, por enfrentarem desafios muito especiais que tornam a continuidade e a sobrevivência difíceis, assim mesmo tais empresas sobrevivem por mais tempo que as não-familiares.

"As empresas familiares tendem a seguir estratégias diferentes daquelas normalmente recomendadas, escolhem-nas intuitivamente e as implementam bem e com sucesso"

O primeiro grande problema que torna vulneráveis as empresas familiares é a freqüente incapacidade dos fundadores de planejar a continuidade e, enquanto ainda vivos e ativos, ceder o controle de forma cordata e eficaz para a próxima geração.

Segundo, existe a percepção –embora eu não concorde plenamente com ela– de que a próxima geração não apresentará empreendedores tão motivados ou brilhantes quanto os fundadores, por serem mimados pela criação confortável em uma família de sucesso. Embora o nepotismo não garanta um grande sucessor empresarial e possa levar a péssimos líderes, já vimos que, na maioria dos casos, filhas e filhos de empreendedores de sucesso se tornam excelentes líderes. Isso ocorre porque, embora possa haver desvantagens na sucessão familiar em vez de sucessão baseada em competência, crescer numa empresa familiar confere boa orientação empresarial e muito conhecimento, e essas são qualidades extremamente valiosas.

O terceiro problema é o conflito familiar. Podem existir, por exemplo, rivalidades entre irmãos na segunda geração que surtem efeitos nos negócios. É verdade que irmãos e irmãs tendem a ser competitivos e que também tendem a ter estilos gerenciais muito diferentes, o que pode levar a mais conflitos e potenciais rupturas e discussões que podem gerar cisões empresariais. Isso acontece com freqüência e é uma preocupação válida, porém as empresas familiares tendem a evitar conflitos, pois se preocupam com as rupturas pessoais que surgem em função dos conflitos empresariais.

A outra face da moeda é que as diferenças entre irmãos também podem proporcionar diversidade de potencial, de perspectiva e de criatividade aos negócios. Se os irmãos forem capazes de administrar o conflito, esses fatores podem transformar-se em fonte de poder e até ter valor inestimável, uma vez que não existe mudança empresarial sem conflito. Portanto, a aceitação do conflito é criticamente importante, mas isso pode ser bem contra-intuitivo. A mensagem é que o conflito deve ser administrado e que é preciso aprender a separar o conflito pessoal do conflito profissional.

O quarto maior desafio é o crescimento da família até a terceira geração. Muitos familiares serão acionistas, porém não trabalharão na empresa. Não terão sido criados na casa do fundador, provavelmente não viverão na cidade onde se encontra a sede da empresa e poderão ter interesses, valores e orientações totalmente diferentes. O fato de serem netos do fundador não necessariamente significará que tenham paixão pelo negócio nem que queiram toda sua fortuna pessoal investida na empresa. Novamente isso pode criar conflitos entre os de dentro da empresa e os de fora dela.

Finalmente, além dessas questões mencionadas, as empresas familiares encaram os mesmos desafios enfrentados por qualquer outra empresa. Isso pode ser agravado pelo foco em um único negócio, que reduz a capacidade de redefinir a estratégia empresarial para atender a mudanças nas condições de mercado.

Em virtude da concentração em uma única área de operações, não haveria o risco de uma visão muito interna, muito para dentro, caso as novas gerações tenham pouca formação ou nenhuma formação gerencial externa?

Esse é um ponto muito válido. Não só é reforçado pela ausência de educação externa, mas também existe a tendência nas empresas familiares de ter uma rede de conhecimentos mais limitada do que a de seus pares em outras organizações. Mesmo nos casos em que as novas gerações foram encorajadas a estudar administração de empresas, isso ocorre cada vez mais; a própria natureza da administração familiar as leva a pensar mais de forma interna do que externa. Essa visão interna faz parte do desafio organizacional enfrentado pelas empresas familiares.

Com todos esses desafios já relacionados, seria fácil concluir que é praticamente impossível que as empresas familiares tenham êxito. Contudo, seu livro mais recente, *Unconventional Wisdom – Counterintuitive Insights for Family Business Success*, relata que as empresas familiares costumam ter, em média, desempenho financeiro melhor e mais continuidade no longo prazo. A que podemos atribuir esse fato?

Esse é, certamente, um paradoxo e reforça a conclusão de que, embora enfrentem

alguns desafios complicados, as empresas familiares possuem potencialidades particulares que mais que compensam suas vulnerabilidades. Em parte, o objetivo do livro foi esse, enfatizar que as empresas familiares costumam não se dar conta de seus pontos fortes. Nossa meta foi aumentar a percepção desse potencial para que possa ser maximizado.

Identificamos pelo menos quatro principais áreas de pontos fortes, e a pesquisa está centrada em duas dessas áreas. Primeiro, as empresas familiares tendem a seguir estratégias diferentes daquelas normalmente adotadas ou recomendadas, escolhem-nas intuitivamente e as implementam bem e com muito sucesso. Segundo, constatou-se a contribuição positiva da cultura empresarial familiar.

Duas outras áreas de interesse que estudamos atualmente são o propósito definidor da empresa familiar, isto é, continuidade, e a prudência que resulta dessa intenção. O foco sobre a continuidade muda a atitude e a mentalidade, e isso influi no que é feito de forma muito significativa, levando a uma dose intensa de prudência e a evitar erros de certos tipos. As empresas familiares consideram o risco com muito cuidado. Endividam-se menos, têm menos tendência a crescer por meio de grandes aquisições e, em comparação a outras empresas, retêm mais dinheiro para a empresa na hora de distribuir dividendos aos acionistas. Para os líderes de empresas familiares, a reputação pessoal tem grande peso na continuidade do negócio.

De que forma diferem os desafios do dia-a-dia enfrentados por empresas familiares daqueles defrontados por empresas de capital aberto?

Em primeiro lugar, os membros da família comem, dormem, respiram e trabalham uns com os outros vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana –a empresa é onipresente e se insere em suas vidas pessoais, pois são responsáveis por ela. Em segundo lugar, existe a consciência de que os laços de sangue são mais fortes e que há áreas intocáveis devido à natureza da propriedade. Em terceiro lugar, é comum que tais empresas não possuam bons conselhos de administração, que incluam em sua composição pessoas de fora, capazes de reforçar os pontos fortes e questionar os pontos fracos.

A outra face da moeda é que é uma grande vantagem ter sócios gerentes que cuidem da empresa vinte e quatro horas por dia, que tenham intenso envolvimento com ela, pois suas reputações estão em jogo e não trabalham estritamente em função do que ganham. As empresas familiares também se beneficiam de uma maior dose de lealdade entre os altos executivos do que as empresas não-familiares.

O que, como o sr. menciona em seu livro, é "não-convencional" e "vai contra a intuição" em relação a sua mensagem? E por quê?

O que chamamos de sabedoria convencional, isto é, o modelo de gestão profissional ensinado pelas escolas de administração, determina que o crescimento é essencial. As empresas de gestão familiar nos mostram que é o crescimento controlado e não necessariamente constante o que realmente importa. Não que a orientação da empresa familiar seja contrária ao crescimento, porém não busca o crescimento por si como meta ou propósito fundamental.

A maioria das empresas familiares que duram por muito tempo não cresce –mantém o mesmo tamanho por um longo período. Embora eu não advogue essa posição, fica claro que as empresas familiares lidam com sua falta de crescimento ao estabelecerem-se adequadamente em nichos seguros em seus mercados.

Tais empresas também lidam com sua falta de crescimento limitando o número de proprietários. Ou a família se mantém pequena, geração após geração, ou então, como filosofia ou como limitação de número de acionistas, permanece em mãos de um pequeno grupo de pessoas da família. Novamente, eu não recomendo que uma família

John Ward é, desde 1988, professor de gestão de negócios familiares do renomado IMD, da Suíça, e co-diretor do programa Leading the Family Business (Como liderar a empresa familiar) da mesma instituição. Também é professor da Kellogg School of Management, nos EUA. Seus interesses em ensino e pesquisa estão direcionados a continuidade, governança, cultura empresarial, filantropia e estratégia sustentável de empresas familiares.

Ward, que integra o conselho de quatro empresas e três organizações sem fins lucrativos na Europa e nos Estados Unidos, escreveu vários livros sobre o assunto, entre os quais *best-sellers* internacionais como *Keeping the Family Business Healthy*, *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, *Strategic Planning for the Family Business* (com Randel S. Carlock) e *Perpetuating the Family Business*.

“Nepotismo não é bom nem ruim por definição [no caso da empresa familiar]. Pode ser terrível caso signifique colocar pessoas inadequadas para ocupar cargos importantes”

se mantenha pequena necessariamente. O crescimento é bom, mas as empresas familiares que conseguem crescer e sobreviver durante longos períodos 2demonstram que o crescimento não é uma meta, é um resultado. Empresas familiares fazem muitas coisas que levam ao crescimento, mas, uma vez que o crescimento não é a meta em si e não precisam crescer para atender a expectativas da bolsa de valores, podem perseguir o crescimento de maneira diversa e deixar acontecer em vez de ir atrás.

O sr. e seus co-autores observam que as empresas familiares podem adotar abordagens contrárias ao pensamento empresarial atual, “pois são orientadas pelos valores vigentes e pensam no que acontecerá em longo prazo”. Isso sugere a capacidade de agir mais rápido e ser inovadoras, por não sofrerem as mesmas pressões do mercado financeiro?

Sim, exato. As empresas familiares não possuem os mesmos fatores de restrição e não precisam seguir a sabedoria convencional. Como resultado, podem fazer as coisas de forma muito diferente. Sua orientação de longo prazo as liberta.

Se pensarmos em termos de longo prazo, é possível seguir estratégias que, de imediato, talvez pareçam inadequadas, porém podem ser consideradas válidas no longo prazo. Por outro lado, os diretores de empresas não-familiares, com, digamos, uns três anos de casa, tendem a sentir a obrigação de “consertar” certas coisas, mesmo que não estejam fundamentalmente erradas. O pensamento de longo prazo significa que as empresas familiares podem agir contra a correnteza. Podem comprar e vender contra as tendências da sabedoria convencional do mercado. Sua preocupação fundamental não é o desempenho nos próximos dois ou três anos, e sim as decisões que devem ser tomadas para garantir a força de sobrevivência nos próximos cinco, quinze ou cinqüenta anos.

As metas de uma família e as necessidades empresariais diferem com freqüência? Quais seriam os exemplos disso?

As metas da família e as necessidades empresariais diferem de várias maneiras fundamentais. O truque para uma empresa familiar é encontrar formas de racionalizar as contradições sem comprometê-las ou serem paralisadas por elas. Por exemplo, os membros da família tendem a aspirar à liquidez, à renda e à segurança pessoal advindas da empresa, ao passo que o interesse empresarial seria o reinvestimento, o crescimento e a garantia de sua segurança. Contudo, esse dilema pode ser superado. Os membros da família podem ter segurança pessoal e deixar dinheiro na empresa, contanto que eles não sintam que a empresa precisa segurar tudo que eles possuem. Se eles retirarem certa quantidade de segurança financeira pessoal, isso efetivamente reduzirá o tamanho da empresa, porém permitirá que seja mais audaciosa ao assumir riscos por saber que os proprietários estão seguros.

O horizonte de tempo, é claro, será diferente, pois a meta de maximizar o preço das ações ou os lucros é diferente do tempo necessário para garantir continuidade. O posicionamento em relação ao risco também poderá ser diferente se a família favorecer a prudência e a empresa quiser assumir riscos para proporcionar retorno maior.

Depois, existe o lado emocional do negócio. As famílias preferem tratar cada membro igualmente e vêem injustiça na desigualdade, que, portanto, consideram errada. Contudo, nos negócios existe um forte argumento em favor de um sistema de mérito, segundo o qual alguns membros são promovidos e recebem melhor remuneração. As famílias preferem remuneração e *status* igualitário e podem tentar encontrar combinações de igualdade e senso de mérito, mesmo levando em consideração idéias tais como a co-liderança, que, de um ponto de vista empresarial, pode parecer uma loucura.

As empresas familiares podem evitar ou reduzir o efeito potencialmente negativo do nepotismo?

Acredito que sim. Primeiro, precisam neutralizar o termo “nepotismo”. Nepotismo não é bom nem ruim por definição. Pode ser terrível caso signifique colocar pessoas inadequadas para ocupar cargos importantes. Isso não é só ruim para a empresa, também é negativo para a pessoa se ele ou ela não tiver possibilidade de sucesso. Por outro lado, o nepotismo, como já dissemos, apresenta certas vantagens quando os membros da família

“As dificuldades inerentes à criação de uma equipe de irmãos capazes de colaborar e gerenciar conflitos com sucesso são comuns a todas as culturas [nacionais]”

são criados com os valores da empresa, aprendem sobre os relacionamentos e as perspectivas de longo prazo e desenvolvem uma noção intuitiva de como fazer as coisas.

Segundo, a família deve estar convicta de que a identificação, o desenvolvimento e a seleção de membros da família com base no valor proporcionado à empresa favorecem a todos. O nepotismo cego não é bom, porém o nepotismo inteligente pode ser altamente favorável. Nesse sentido, inteligente significa que todos os membros da família desde muito jovens devem entender que é do interesse de todos –e não só bom para a empresa– que os membros mais qualificados assumam os cargos de maior responsabilidade. Uma carreira na empresa não deve ser vista como o mais alto propósito na família –é uma das alternativas para seus membros. Esse entendimento administrará suas expectativas, criando oportunidade para eles nas áreas em que são mais fortes, encorajando-os nos campos pelos quais optarem, sejam estes quais forem.

O sr. já observou que, segundo a sabedoria convencional, as restrições de capital auto-impostas criariam desvantagem para as empresas familiares, mas que existem argumentos para apoiar uma cultura de frugalidade empresarial. O sr. poderia desenvolver melhor esse tema?

As empresas controladas por famílias tornam-se extremamente eficientes no uso de ativos, pois, em grande parte, são adversas ao endividamento, têm menos acesso a capital e menor inclinação para buscar acesso a capital do que empresas não-familiares. Isso significa que encontraremos empresas familiares em setores que não precisam imobilizar grandes somas em ativos. Embora seja óbvio que existam vantagens se uma empresa puder ter acesso a bancos ou bolsa de valores, há um argumento em favor de pensar de forma diferente sobre o que é essencial e ver a frugalidade de forma positiva. As limitações financeiras podem estimular a criatividade.

Os programas que o sr. coordena no IMD “concentram-se em desenvolver os traços inerentes e singulares da propriedade privada para obter vantagem competitiva”. O que quer dizer isso?

O diferencial de nossos programas é promover o planejamento tendo plena consciência das características distintivas das empresas familiares, suas vantagens, desvantagens e desafios particulares. O interessante é que os cursos têm alunos de todos os cantos do planeta e, embora existam muitas diferenças entre empresas em função de setor de atividade, família, cultura nacional e abordagem empresarial, também há muitas similaridades.

O desafio de “passar o cetro” da primeira para a segunda geração é comum a todas as culturas, por exemplo. As dificuldades inerentes à criação de uma equipe de irmãos capazes de colaborar e gerenciar conflitos com sucesso também.

Ter grande diversidade num grupo de participantes reforça que as empresas familiares têm muito mais em comum entre si do que se imaginava e contribui para a amplitude e a criatividade de alternativas que podem ser exploradas pelas famílias. Provavelmente o benefício mais importante proporcionado por esses programas aos participantes é a percepção de que outros têm os mesmos problemas.

O sr. costuma ressaltar que as questões mais significativas que devem ser abordadas na busca do sucesso são a continuidade e a saúde das empresas familiares. É isso mesmo?

Concentro-me particularmente em métodos e modelos de planejamento, com ênfase maior em como pensar sobre a governança da empresa e a governança da organização familiar, especialmente conforme a família e a empresa ganham maturidade e crescem em tamanho e complexidade.

Dependendo das circunstâncias, falamos sobre contratos e acordos, discutimos, por exemplo, as variações do que chamamos de constituição familiar, isto é, as regras, princípios e filosofias segundo os quais a família regula, governa ou administra a si mesma. Tais constituições, em algumas famílias e culturas, podem assumir o formato de contratos específicos, detalhados e sujeitos a lei. Em outras culturas, tais constituições podem ser muito filosóficas, às vezes quase espirituais, estabelecendo diretrizes ou filosofias em vez de regras e requisitos. Ambas as formas têm suas vantagens e desvantagens. Em geral, contudo, encorajamos as famílias a ser mais formais e a tornar mais explícitas as regras que valerão

para regulamentar a si mesmas. Se uma empresa familiar preferir a abordagem filosófica, tal recomendação não deverá entrar em conflito com seus interesses e cultura. A idéia é garantir que as diretrizes e a filosofia fiquem claras, que a família as conheça bem e que reconheça que algumas delas não poderão ser aplicadas.

Dada a importância dos empreendimentos familiares para as economias das grandes nações industrializadas, por que centros de estudos especializados na área só foram estabelecidos de 15, 20 anos para cá?

Isso parece surpreendente mesmo, visto que as empresas familiares dominaram nossa economia e nossa sociedade por milhares de anos nos quatro cantos do mundo. Contudo, até cerca de 30 anos atrás, nada foi sequer escrito sobre empresas familiares. Acontece que o primeiro ensino formal de administração, que foi introduzido em Wharton e Harvard, nos Estados Unidos, no início do século passado, tinha em vista a criação de gestores profissionais para empresas de capital aberto. As empresas familiares eram consideradas de forma negativa e realmente ruins para a sociedade. Essa atitude persistiu até o final da década de 1970, quando aumentou a noção da importância dessa área de negócios. O movimento começou no Canadá, onde as empresas familiares formaram um *lobby* local para lutar contra uma proposta de reforma tributária que ameaçava o futuro delas. O programa no IMD foi lançado por um executivo canadense que veio aqui. A Family Business Network foi estabelecida para criar oportunidades aos ex-alunos do programa do IMD e se tornou uma organização independente. ●

A entrevista é de Sarah Powell, editora da *Spotlight*.