

Jornal Gazeta Mercantil
Artigo - Consciência e Comprometimento:
O desafio das empresas familiares
04 de outubro/2005 - Página B 3



Consciência e Comprometimento: O desafio das Empresas Familiares

A perpetuidade das empresas familiares está intimamente ligada ao processo de conscientização da família no que tange a dois aspectos fundamentais; o primeiro aspecto está diretamente relacionado à Consciência da família quanto ao seu papel no contexto empresarial, que pode ser traduzida na sua responsabilidade social como provedores de renda para a sociedade. É importante ressaltar que as estatísticas demonstram que mais de oitenta por cento dessas empresas na conjuntura nacional são familiares, e a sua frente estão proprietários que têm a responsabilidade de instituir mecanismos de Governança Familiar para assegurar que a sua gestão seja um exemplo de valores e missões e, finalmente, mas não menos importante a consciência de sua própria existência para a perpetuação da obra dos empreendedores.

O segundo aspecto, é o Comprometimento, que pode ser traduzido como sendo a ação decorrente da consciência acima descrita. Não basta somente estar ciente das responsabilidades, é essencial atuar de acordo com os princípios estabelecidos. Estar comprometido significa demonstrar na vida cotidiana que a família está como um todo imbuída de seus objetivos, dentro de um princípio em que o seu valor e a sua missão se fazem presentes.

Governança Familiar significa primordialmente ter regras claras em relação à Propriedade e a Gestão, saber usar o seu patrimônio de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e vislumbrando o futuro. Regras estas que ao definir o correto uso da propriedade deve-se transformar na *carta magna* da família, uma constituição a que todos os integrantes devem se dirigir com o objetivo de dirimir dúvidas e eventuais conflitos. Fundamentalmente não se pode prever o futuro na sua totalidade, é importante que o texto acordado pela família se baseie mais em princípios do que em ações, mais em conceitos do que em definições. Este documento, freqüentemente é parte de um acordo de acionistas ou de um protocolo societário, e deve incluir alguns pontos básicos, tais como o uso do patrimônio, a representação perante terceiros na propriedade, assim como a política de risco da família.

No aspecto Gestão é indispensável considerar pontos que tradicionalmente podem gerar conflitos, como a remuneração de gestores familiares, a política de dividendos e mesmo a participação de herdeiros na empresa. Estes pontos, por mais importantes que sejam não podem se constituir como únicos e padrões, uma vez que os mesmos têm de ser uma representação real e digna do que a família de fato acredita, assim como incluir outros pontos significativos que permeiam a cultura familiar.

Uma outra óptica na busca da consciência e do comprometimento com o processo é o fato de que tanto empreendedores como herdeiros têm que serem instruídos - um treinamento que deve abranger além dos aspectos técnicos de gestão, uma nuance do processo de relacionamento interpessoal. Ser sócio significa além da competência, saber lidar com os seus pares. Uma liderança mal administrada acarreta a família fatores de possíveis conflitos em relação a temas de menor importância, uma vez que é sabido que com freqüência são os pequenos detalhes que geram os maiores confrontos.

Na medida em que a família é uma somatória de indivíduos, e que normalmente são únicos na percepção da realidade, é crucial que neste processo a dinâmica leve em consideração os aspectos próprios de cada um, nem todos possuem a mesma aptidão para negócios, e que alguns dos membros familiares podem ter outros interesses que não a gestão ou a propriedade em si. É necessário que as diferenças não somente sejam aceitas, como respeitadas.

Um importante conceito, a ser sempre considerado, é que a sociedade é tão forte quanto a somatória de suas forças, e tão fraca quanto o elo mais fraco, o que nos leva a ponderar que uma sociedade de sucesso pressupõe que, os limites individuais são sempre o desafio para os demais, de forma que é quando as forças se unem que temos um efetivo resultado social. Os processos de Governança, sejam na gestão, sejam na família quando assim compreendidos são uma forma de assegurar que se maximiza os atributos negativos e, não se minimiza os positivos, resultando na combinação de ambos é o melhor que a sociedade pode gerar.

René Werner