



**Valor Econômico**

**Artigo: Comprometimento com o passado para assegurar o futuro**

Setembro/2009 - Pág.: 02

# Comprometimento com o passado para assegurar o futuro

*por René Werner*

Um ano após o pedido de concordata do banco Lehman Brothers, o tempo passou e enterrou a esperança de muitos. Isso nos faz refletir sobre o que esta crise significou para as empresas, mais particularmente para as familiares, acostumadas a ter uma visão de sucesso baseada em empreendedores capazes de resolver as crises e que, por suas ações pontuais, sempre foram capazes de criar situações de sobrevivência. Este ano demonstrou que eles não são infalíveis a crises e que o tempo enterrou a figura e efetivamente muitos destes reconhecidos empreendedores.

No entanto, não cabe aqui discutir o porquê dos fracassos, tema amplamente discutido na imprensa e na literatura mundial, mas sim entendermos porque alguns sobreviveram em meio à turbulência.

A característica essencial dos sobreviventes não foi a sua capacidade de gestão nem a sua visão de uma crise que se aproximava e, sim, porque pautaram a sua vida empresarial levando em consideração três máximas imutáveis.

A primeira: a delegação se faz com parcimônia e sem admitir que terceiros assumissem riscos que são inerentes a empresários. Gerenciar riscos se faz no cotidiano e não quando terceiros já o fizeram. Risco não é o desconhecido como muitos imaginam. É estar preparado para o improvável e atento sempre aos detalhes que tornam a rotina uma gestão sem regras específicas. Administrar por regras aprendidas nas escolas de gestão são sempre uma forma de evitar a decisão nascida de um processo adquirido durante a experiência da escola da vida.

Já a segunda é o reconhecimento de que o mundo não é cartesiano e, como tal, a lógica irracional do mercado é uma realidade que deve ser aceita e administrada. Quando se busca no mercado explicações objetivas para as ações da gestão - sejam elas de cunho mercadológico ou de recursos humanos - e mesmo no conceito de direitos e obrigações, esquecemos o valor mais importante da empresa familiar: sua flexibilidade quando necessária e, mais importante, ser inflexível quando preciso.

Uma grande verdade que a crise nos apresentou é que o conceito de equipe, que assume coletivamente a responsabilidade, se mostrou ineficaz. As empresas que sobreviveram foram as que, de fato, tinham um e somente um único responsável pela administração dos ativos e pelas decisões estratégicas. O conceito de estratégia, tática e operação se transformou numa equação inócua. A realidade é que as ações devem ser realizadas por aqueles que as imaginam e as visualizam de forma que não podemos depender de terceiros para executar o que visualizamos. O custo desta realidade foi o de que inúmeros executivos de empresas familiares, previamente reconhecidos como especialistas, acabaram por ser não só demitidos como tiveram a sua reputação colocada em cheque.

E a terceira e última máxima foi a de que os acionistas familiares estavam sempre em uníssono com os responsáveis pela gestão, que o apoio dos que regem a empresa não foi questionado em função dos resultados inferiores ou mesmo negativos. A unidade da família ou dos acionistas é fundamental para

a sobrevivência da empresa familiar, uma vez que conflitos tendem a aflorar em momentos de crise e não em tempos de bonança. Administrar uma sociedade quando todos compartilham do sucesso é relativamente simples. Administrar a sociedade em momentos de crise é, e foi, o grande desafio do ano que passou. Sobreviveram os que souberam controlar a sociedade. Desapareceram os que não foram capazes de conviver com as incertezas que o período trouxe e que, com certeza, ainda está presente nos dias de hoje.

Certamente não é durante um período de crise que se consolida uma sociedade enfraquecida. É na crise que podemos visualizar os pontos fracos da sociedade e priorizar as mudanças necessárias no processo de governança familiar e mesmo corporativa. As regras do passado não serão as do futuro. São exatamente as duas características anteriores - administração do risco e assunção de responsabilidades acrescidas de uma sociedade coesa, que permitirão a continuidade e a sobrevivência das empresas familiares. O que mantém as sociedades não são os resultados tangíveis da operação, mas o compromisso com os valores e com a vontade de se manter coeso independente dos resultados.

Esta capacidade de coesão deve ser, antes de tudo, fruto de uma intenção. Não apenas regida pela intenção e sim pela formalização de documentos adequados e juridicamente estruturados de forma que mesmo aqueles que na sociedade, porventura, tenham a intenção de se retirar ou mesmo questionar os gestores sentirão que estão comprometidos com o que firmaram no passado para assegurar o futuro.

**René Werner**, diretor da Werner & Associados,  
diretor do FFI – Gestão 2007/2009, especialista em  
Governança Familiar e Corporativa e  
Desenvolvimento Societário.  
E-mail: [rwerner@wernerassociados.com.br](mailto:rwerner@wernerassociados.com.br)