



Valor Econômico

Matéria: **Acionistas que partilham são aqueles que veem o todo**

Março/2009 - Pág.: D2



# Acionistas que partilham são aqueles que veem o todo

por René Werner

Atuante há mais de 15 anos no ramo de empresas familiares fui influenciado pelo tradicional modelo de três círculos - Gestão, Propriedade e Família - que permeia a literatura do setor de forma ampla, sem grandes variações e primordialmente definindo os conflitos típicos das empresas familiares aos pontos de convergência entre estas três dinâmicas.

Como participante de inúmeras discussões sobre a atual crise de mercado, entendo que estes macromodelos não mais se fazem suficientes para compreender a empresa familiar. Nesse sentido, gostaria de propor aos leitores e acadêmicos do tema, assim como aos membros das empresas familiares, que adotem um modelo de um único círculo composto de fatias pensando na sigla "Step" como cada um destes ingredientes. Step sendo um anagrama para os indivíduos relacionados com a empresa familiar, aonde o "S", significa ser; o "T", ter; o "E", estar; e o "P", de partilhar.

Analisamos cada uma dessas realidades de maneira independente para logo em seguida visualizarmos que a diferença de dosagem entre elas será a resposta à crise de sobrevivência que abala as empresas familiares em momentos de calma e ainda mais em crises, quando a identidade se faz ainda mais primordial.

Característica da empresa familiar é a capacidade empreendedora que cada integrante da família traz à mesa nesta crise. Os próprios fundadores não possuem a experiência para lidar com a nova realidade, recorrendo, assim, a uma troca de ideias. "Ser" passou a ser um sinônimo de todos aqueles que se sentem responsáveis pela perenidade da empresa familiar, independente de sua geração. Empiricamente, se uma empresa familiar não tem um integrante que representa o seu "ser", por definição ela não é mais viável para a sua sobrevivência.

Uma importante camada de integrantes das empresas familiares faz parte da organização, porém, sem serem proprietários dela, sem ter de necessariamente atuar ou mesmo participar. É natural ter uma parcela da empresa herdada de pais ou avós, que com o sucesso do negócio propiciam uma renda garantida e, portanto, não representam maiores empecilhos em proporcionar qualidade de vida de forma independente. Ter uma empresa familiar lhes garante uma sólida sobrevivência.

O "ter" deixou de ser uma zona de conforto e passou a representar responsabilidade. Em função da crise, os proprietários de empresas familiares foram catapultados a acionistas que, despreparados, não possuem nem a capacidade de "ter", sem interferir no negócio. Pior: por terem, se sentem na obrigação de continuar tendo sem ao menos olhar o bem coletivo, só o individual. Empresas familiares que optaram em ter acionistas que somente "tem" e não são, ou não os integram para partilhar, estão fadadas a desaparecerem.

A característica mais interessante dos atuais integrantes da empresa familiar é o "estar", pois indica uma situação presente descomprometida com o passado e menos ainda com o futuro. Frequentemente vemos herdeiros que simplesmente "estão", por ser uma situação ampla, de pouca responsabilidade, ônus superior a ônus e reconhecimento por contribuírem sem de fato não estarem. Com a mudança de paradigmas, o "estar" terá de evoluir a um pertencer, a um ser, ou regredir a um ter - mas estar sem comprometimento deixará de ser uma realidade aos membros das empresas familiares.

"Partilhar" é a capacidade dos membros da empresa familiar de dar de si e receber. Acionistas que partilham são acionistas que veem o todo como algo maior que o "ser" ou que possuem um compromisso

ainda maior com o "ter" pelo simples fato que é mais simples se desfazer de um bem pelo qual não trabalhamos, ou não nos compromete, e fundamentalmente não representa o suficiente para ser partilhado.

Inúmeras empresas familiares no Brasil e no mundo estão diante da crise tendo de tomar decisões maiores que sua gestão familiar e sua governança corporativa. Elas estão voltando seus olhos aos seus participantes para definir se serão capazes de sobreviver. Questões reais virão à tona tais como a capacidade de dar mais do que receber, deixar de ser e saber ainda mais que não ter é uma nova realidade.

A conclusão do que inferimos aqui é que o uso de termos como empresas familiares, famílias empresariais e processos de governança terão de ser gradativamente alterados para empresas cujas famílias compartilham o bem comum. Isso resultará em uma nova dinâmica da empresa familiar, em que as questões tradicionais serão apenas elementos para serem utilizados na sua gestão e não mais em sua definição.

Step, um novo passo para uma nova via de acesso ao patrimônio para, assim, criarmos a empresa familiar compartilhada. Um modelo de um único círculo integrado e não excludente.

**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)