

VIDA E DE EMPRESAS

Os chineses têm um provérbio especial para explicar a morte de empresas particulares: *"Pai rico, filho nobre e neto pobre"*. Aplica-se esta verdade em todo mundo. No Brasil, a revista "EXAME" fez um levantamento que apontou que de cada 100 fortunas atuais, apenas 18 são herdadas; em outros países, estudos mostram que dois terços das empresas morrem na passagem da geração: fundadas 100 empresas, na segunda geração restam 33 e, na terceira, 11. No Brasil, esses índices são 100, 33, 5, porque depois dos filhos a empresa passa a ser dirigida por um consórcio de primos e os parentes destes e a unidade desmorona...

A chave para entender uma empresa familiar é a indissolubilidade de vínculos entre os participantes; os empreendimentos precisam continuar, mesmo que alguém deixe a empresa ou se separe da esposa.

Quando digo que dois terços das empresas desaparecem, significa que ou elas "quebram" ou são vendidas, na troca de gerações, por não ter havido um acerto prévio. Digo que são os conflitos familiares, e não o mercado, que bararam o desenvolvimento destas empresas. Nisso tem coisas como fundadores que se acham com poder de vida e morte sobre o negócio, há conflitos de gerações, etc.

E quando começam a surgir os problemas?

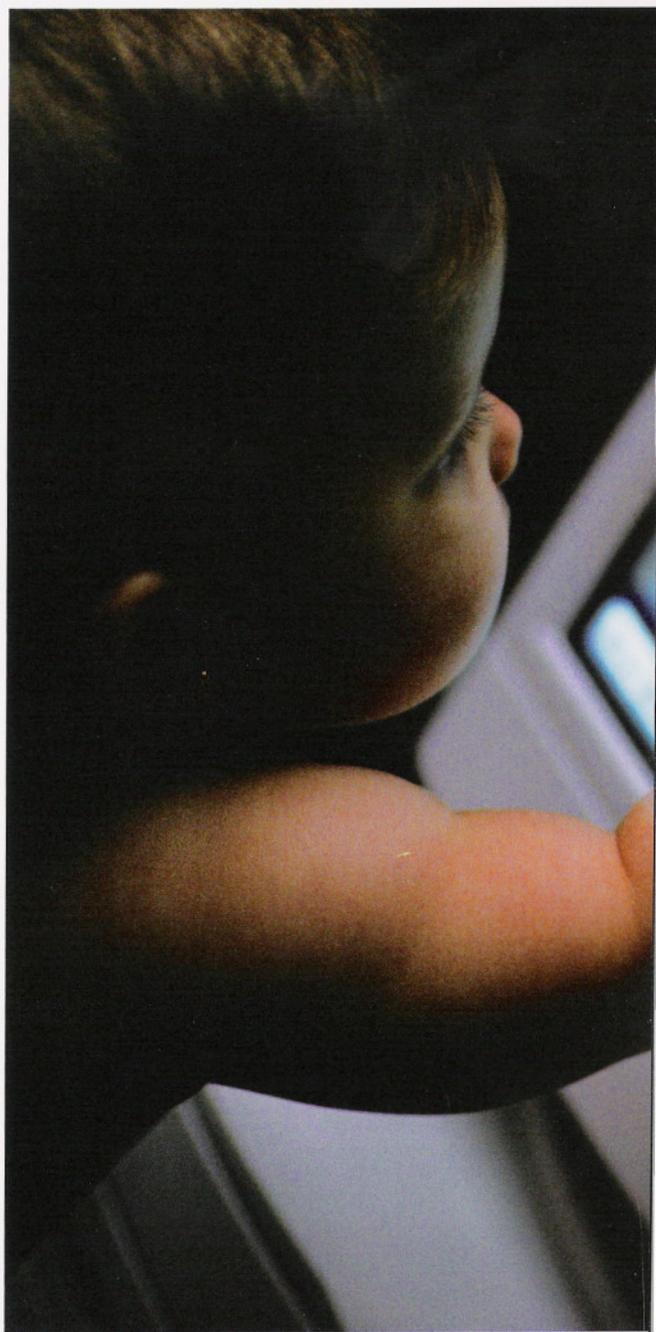
Quando se perde a maturidade familiar, pois, nessa hora, a maturidade administrativa costuma desaparecer e, em conseqüência, a empresa quebra ou é vendida. Por esta razão, é de suma importância que os sucessores estejam bem preparados para a continuação dos negócios do pai e os pais para passarem a empresa aos filhos.

E os problemas, em geral, ocorrem porque o fundador acha desnecessário esse processo, não se importa com o assunto, ou por se iludir que os sucessores se dão bem, não ocorrerá nenhum problema. Não importa o tamanho da empresa: o problema tanto ocorre numa fazenda, num posto de gasolina, ou numa grande indústria.

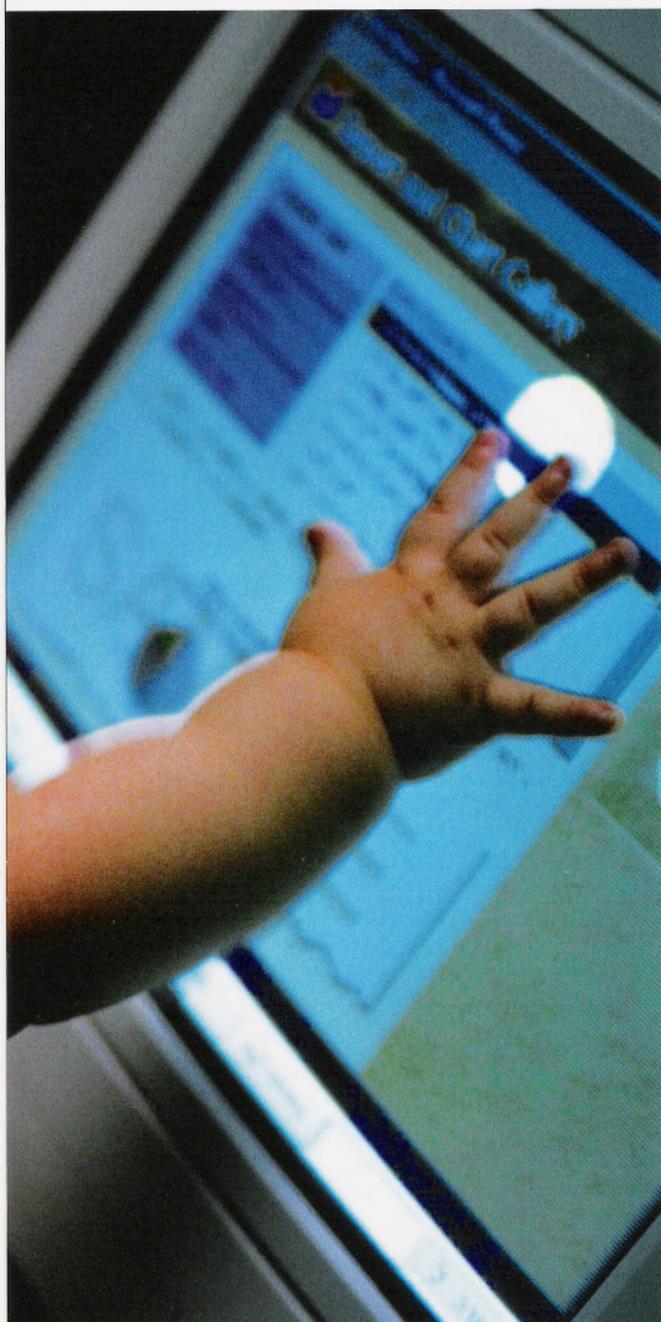
O problema tem peso diferente, conforme a área de atuação: numa indústria, morrendo o fundador, ela pode continuar porque tem um produto a vender; no comércio, deve-se começar o preparo do sucessor um pouco antes, porque precisa aprender as técnicas de bem comprar para melhor vender; nas empresas de serviços, sendo o produto o próprio serviço, o processo é mais difícil, requer mais tempo para ser ensinado.

O empreendedorismo, no Brasil, é determinado pela necessidade. Na primeira fase, toda a família dedica-se à empresa, visa-se o sucesso para garantir o sustento. A segunda geração, com conforto e educação garantidos, vai preocupar-se com segurança financeira, mas, como recebe as coisas com maior facilidade, têm os filhos menos motivação para se tornarem empreendedores, menos estímulos para criar novos empreendimentos. Tudo, então, depende da família: se pai e filho forem diferentes, brigarão e, se forem iguais, também acabam brigando. Se ambos forem cheios de idéias, mas incompetentes em executá-las, o negócio não andarás. A separação é inevitável, para evitar choques desgastantes...

Para evitar divergências, precisam as gerações entender e aprender a usar



MORTE S FAMILIARES



vivências distintas em seu proveito. Os filhos enriquecerão ouvindo seus pais que viveram em mundo mais complexo que o virtual e têm experiências que não se podem desprezar; também os pais ganharão muito ouvindo a nova geração, mais sintonizada com as mudanças e as necessidades novas do mercado.

Quando se deve iniciar a sucessão? Desde o nascimento do sucessor. Ele deve ir à empresa desde criança, brincar lá, acostumar-se com o trabalho e os operários, tomar gosto pelo empreendimento e perceber sua dinâmica. Nas férias de seus estudos, pode passar, então jovem, até um mês na indústria e, em outro período, trabalhar nela. Passado esse período, ele vai fazer a faculdade de sua preferência, trabalhar por um ou três anos para decidir se quer seguir carreira autônoma ou trabalhar na empresa familiar.

Essa experiência fora do âmbito familiar possibilita que ele saiba o que é ter um chefe, tornar-se mais humilde e receptivo, deixar o guarda-chuva do pai, pois há um ditado que também diz: “debaixo de árvore frondosa não cresce planta forte”.

E se os herdeiros não tiverem vocação ou interesse em herdar a empresa? Neste caso existem duas linhas de raciocínio: tratar a sucessão familiar como sucessão de ativos, isto é, como passar a casa, a empresa, etc. para os filhos. Sigo uma corrente diferente, não tradicional, que é a do enfoque empreendedor. Tenho como tarefa formar empreendedores; por isso, em vez de perpetuar os ativos da família, procuro perpetuar famílias empreendedoras. O que significa isto: ensinar aos sucessores que liderança, comunicação, relacionamento, visão estratégica, conhecimento dos negócios da família, etc. são fundamentais, quer participem diretamente da empresa ou não. Ainda que a pessoa trabalhe em outra empresa, provavelmente será sócia da empresa da família e precisará ser um sucessor esclarecido.

Assim, a formação volta-se a ensinar o espírito empreendedor e a base sobre a qual se constroem os negócios, que é a existência do binômio risco-retorno. Quer dizer, quanto maior o risco, maior o retorno.

Seu objetivo não deve ser a sucessão da riqueza recebida, porém o uso desses ativos para criar novas riquezas. Mas quero deixar um lembrete: profissionalizar não é tirar a família da empresa, mas sim alcançar uma maturidade familiar que possibilite a maturidade administrativa.

Prof. Rogério Yuji Tsukamoto

Professor e coordenador do “Curso de Gestão da Empresa Familiar” na Faculdade de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, consultor de empresas familiares, trabalha neste segmento há 26 anos. É formado pela Escola de Administração de Empresas Familiares e fez mestrado na Wharton School, nos Estados Unidos.

É Consultor da Associação Comercial de São Paulo e coordenou o Grupo de Excelência em Administração de Empresas Familiares, do Conselho Regional de Administração de São Paulo. Presidente e sócio das empresas Gestare e PRYT International, com ampla experiência em programas nacionais e internacionais de desenvolvimento de altos executivos, formação de recursos, reestruturação de empresas familiares e orientação estratégica de famílias empreendedoras.