



Planejar para prosseguir

Ainda que seja visto como ameaça pelos donos de empresas familiares, o planejamento estratégico é essencial para que o negócio cresça e, sobretudo, sobreviva por várias gerações.

Por John L. Ward

Manter vivo um negócio familiar é, provavelmente, a tarefa mais difícil do mundo dos negócios, como sugerem os elevadíssimos índices de mortalidade empresarial registrados em relação a esse tipo de companhia. O fato é que, em geral, a primeira geração constrói o negócio, a segunda o “ordenha” ou “colhe seus frutos”, e a terceira deve acabar com o que resta ou começar de novo.

Para qualquer empresa, familiar ou não, a expectativa de vida é cada vez mais curta, por diversas razões. Existem negócios que apenas cumprem seu ciclo até que mudem os mercados ou a tecnologia e desapareça a demanda por certos produtos e serviços. Os fornecedores e clientes alteram as “regras do jogo” ou os competidores imitam rapidamente estratégias de sucesso.

Quaisquer dessas mudanças podem pegar uma empresa de surpresa, e esta acabará vendendo despencar suas vendas e seus lucros. Às vezes, um comprador propõe um preço superior ao valor da empresa; seus proprietários sucumbem à tentação e a vendem.

Além dessas dificuldades típicas que estão à espreita em todos os negócios, as companhias de caráter familiar enfrentam desafios particulares. Algumas, por serem pequenas, carecem dos recursos financeiros ou da experiência gerencial das grandes empresas e, em algum momento, deixam de ser competitivas.

Em outros casos, a própria família se torna um obstáculo. Por exemplo, quando aumenta sua demanda por dinheiro e leva o proprietário a fazer maiores retiradas dos lucros, em vez de reinvesti-los na empresa. Ou quando as características do próprio negócio agravam problemas familiares como a rivalidade entre irmãos ou os conflitos entre gerações. Por sua vez, a inclinação natural dos filhos de seguir rumos distintos dos pais pode solapar os planos de sucessão.

Entretanto, existe uma causa ainda mais decisiva para o fracasso: muitos homens e mulheres de negócios carecem de um sistema conceitual para pensar no futuro de suas empresas. Em consequência disso, tampouco contam com as ferramentas analíticas que lhes permitiriam superar os desafios.

Uma dessas ferramentas é o planejamento, fundamental para orientar a empresa e a família. Se, por um lado, ele ajuda o proprietário a concentrar sua atenção no negócio e, especificamente, na necessidade de fazer

Sinopse

■ A falta de um sistema conceitual para pensar sobre o futuro da empresa familiar é, segundo John L. Ward, o principal obstáculo que impede seu crescimento saudável. Assim, para superá-lo, o especialista propõe um planejamento adequado que direcione tanto o negócio como a família.

■ Como esse exercício costuma criar certa resistência, uma vez que obriga as pessoas a se expor a temas incômodos —a sucessão, por exemplo—, Ward fornece neste artigo fortes argumentos quanto à necessidade de planejar e descreve os planos que devem ser colocados em prática.

■ Convencido de que os argumentos familiares têm influência decisiva na escolha da estratégia do negócio, ele recomenda envolver no processo de planejamento tanto os membros da família como os principais executivos da empresa. Por fim, sugere os princípios para uma sucessão bem-sucedida. Este artigo reúne os *highlights* do primeiro capítulo do livro *Keeping the Family Business Healthy* (ed. Jossey-Bass).

*Do planejamento
deve sair a com-
preensão das
necessidades da
empresa, além
dos prós e contras
de possíveis
estratégias*

investimentos destinados a infundir na empresa um novo vigor e promover seu crescimento, por outro, garante que também todos os membros da família reconheçam e enfrentem as demandas da empresa. Além disso, como o processo de preparação desse planejamento coloca em evidência as necessidades da família, inevitavelmente se abrem as portas para que sejam levadas em conta as metas familiares.

No entanto, qualquer tentativa –formal ou informal– de planejamento faz com que os donos das empresas se sintam ameaçados. Muitos pensam que o planejamento é como uma camisa-de-força, que restringirá sua habilidade instintiva de sobrevivência e limitará a flexibilidade que o negócio exige.

Os proprietários estão acostumados a se portar de maneira autônoma, e a própria natureza do procedimento de planejamento exige que dividam a responsabilidade pelas decisões e compartilhem informações financeiras confidenciais com outros integrantes da empresa. Em outras palavras, eles se vêem obrigados a abdicar de um poder que prefeririam conservar em suas mãos.

Outros, ainda, fazem objeção ao planejamento porque pensam que o futuro é demasiadamente incerto para que o esforço valha a pena. Mercados que se modificam aceleradamente, uma economia imprevisível e a indefinição dos descendentes sobre a carreira que seguirão são alguns exemplos desse emaranhado de incertezas.

Entretanto, talvez a maior ameaça ao planejamento seja o fato de estar associado à mudança. Por causa dos compromissos intrínsecos que toda mudança carrega, geram-se dilemas quase insolúveis. Satisfazer a demanda de um novo produto, por exemplo, pode exigir que a empresa retire fundos de iniciativas bem-sucedidas (com lucros assegurados) para investi-los em outras de caráter experimental (com lucratividade incerta).

Responder a exigências desse tipo é difícil e, para muitos donos de empresas, desnecessário. Eles supõem que, se obtiveram êxito com sua estratégia tradicional, não é preciso mudar. A resistência a deixar para trás o que está comprovado e encarar o incerto é compreensível.

Porém a verdade é que o proprietário, quando rejeita o planejamento pelo motivo que for, não o faz porque prefere um procedimento mais intuitivo e impulsivo para a tomada de decisões. Lamentavelmente, à medida que o negócio cresce, esse procedimento limita sua capacidade de se preparar para os desafios.

A seguir, apresentamos as etapas envolvidas no processo de planejamento, como implementá-las e seus benefícios para a empresa familiar.

Por que planejar?

Os principais argumentos a favor do planejamento são os seguintes. Ele:

- Aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança.
- Gera mais informação e, com isso, reduz a incerteza.
- Aumenta a capacidade da organização de entender o funcionamento do negócio e diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo.
- Permite que se descubra a necessidade da mudança.
- Ao tornar públicas as idéias, aumenta a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.
- Confirma algumas hipóteses e questiona outras que devem ser modificadas com o passar do tempo.
- Ajuda a preservar recursos valiosos.
- Estimula a empresa a competir.
- Contribui para preservar a instituição para além da existência dos diretores-chave.

O processo de planejamento requer que os membros da família e os principais diretores da empresa formulem certas questões. De tal indagação não somente surgirão novas idéias, mas também se estabelecerá a base de uma profunda compreensão das necessidades da empresa e dos prós e contras de possíveis estratégias.

Saiba mais

Consultor de empresas, Ward também é professor da Kellogg e do IMD

Fundador da firma de consultoria The Family Business Consulting Group, John L. Ward é professor da Kellogg School of Management e do IMD, onde ensina administração estratégica, liderança e continuidade da empresa familiar.

Entre suas quase 20 obras, destacam-se *Creating Effective Boards for Private Enterprises* e *Strategic Planning for the Family Business*. O consultor também é autor da série *The Family Business Leadership*, em que cada livro aborda as diferentes questões com que deparam as empresas familiares.

O especialista integra o conselho de administração de várias empresas norte-americanas e européias.

Isso, por sua vez, ampliará a capacidade da organização de aceitar positivamente mudanças necessárias, tais como a entrada em um novo mercado ou a revisão dos sistemas de produção. Além disso, aumentará a capacidade de cada um de levar adiante essas transformações.

Os gerentes e os membros da família, quando entendem a temática e a condução do negócio, conseguem implementar os novos programas com maior sucesso. Por fim, a participação estabelece vínculos de compromisso e uma sensação de pertinência entre os empregados e os membros da família.

Se o processo for executado formalmente, trará como resultado uma série de planos escritos, destinados à empresa e à família, mas o real valor do planejamento não está nesses documentos; está na atividade intelectual que promove. De fato, ele constitui uma brilhante oportunidade para se pensar em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa e da família, persuadindo ambas as partes a dirigir seus esforços em uma só direção.

Também é preciso levar em conta que, devido ao avanço tecnológico, os ciclos de vida dos negócios ou dos produtos diminuirão drasticamente. E são ainda mais curtos em alguns setores de tecnologia avançada nos quais as mudanças ocorrem com muita rapidez.

A eventual capacidade de adaptação a esses novos cenários, por meio de revitalização ou regeneração do negócio, para que se avance de um ciclo para outro, dependerá das idéias surgidas no processo de planejamento estratégico e de gestão da direção.

Na prática

Princípios e passos para a sucessão na empresa familiar

Um ideal pretendido pelos fundadores de empresas familiares é a continuidade do negócio, e sua principal preocupação é realizar a transição para a geração seguinte sem suscitar conflitos. Muitas vezes, no entanto, não planejam a sucessão como se deve. Os seguintes princípios e passos podem ajudá-los a dar “uma prova de sua grandeza”.

- A sucessão é um processo, não um ato isolado. Quando é feita acertadamente, quase ninguém se dá conta dela.
- É difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelá-las.
- Nenhum plano de sucessão é seguro se o fundador não tem garantido seu futuro econômico.
- Ao pensar no sucessor, sua participação na empresa familiar deve ser um gesto voluntário, não uma obrigação.
- Na maioria dos casos, uma vasta experiência em outras empresas é um requisito essencial para uma carreira de sucesso na empresa familiar. Portanto, é preciso estimular os descendentes nesse sentido.
- Um sólido planejamento da sucessão contribui para aumentar o valor da empresa.
- Antes de se retirar, os proprietários necessitam de no mínimo cinco anos para começar a cultivar atividades pessoais que lhes despertem interesse.
- No geral, a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário.
- Na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

As premissas do processo

O processo de planejamento estratégico parte de algumas premissas. Primeira: a empresa bem-sucedida de amanhã não se parecerá com a empresa bem-sucedida de hoje. Segunda: as forças que influenciam o futuro já estão atuando. Terceira: as ações em andamento hoje terão impacto na empresa de amanhã.

Para levar em consideração essas hipóteses, os proprietários de uma empresa devem encarar um programa que institua o questionamento sistemático. Dele surgirá um esquema organizacional que os ajudará a manter sob controle o destino da empresa e, ao mesmo tempo, o da família.

Quase todas as perguntas de caráter geral envolvidas no planejamento são apropriadas a ambas as situações: a familiar e a empresarial. Daí a utilidade de envolver no processo os membros da família e os principais executivos da empresa, porque a quarta premissa é que os acontecimentos familiares têm influência decisiva na escolha da estratégia da empresa.

Não obstante isso, alguns compartilham a crença generalizada de que concentrar a atenção na empresa solucionará muitos dos problemas típicos que afligem os negócios familiares. Sem dúvida, existe algo de verdadeiro nisso.

No entanto, se a empresa se desenvolve excluindo a família, pode-se passar por cima de possíveis problemas, assim como de prováveis oportunidades. Os integrantes da família constituem uma das forças genuínas da empresa familiar. Ignorá-los inevitavelmente enfraquece o negócio. Deixar de levar em conta seus interesses pode conduzir à falta de compromisso com o futuro da empresa.

*Quase todas
as perguntas
envolvidas no
planejamento
são apropriadas
a ambas as
situações:
a familiar e a
empresarial*

Ao mesmo tempo, o processo de planejamento garante à família que seus interesses sejam considerados com os da empresa. Esses planos podem começar com a simples pergunta dos pais aos filhos sobre o interesse que têm em trabalhar no negócio familiar ou se imaginam que tarefas poderiam desenvolver nele.

E os pais podem concluir até mesmo que o melhor caminho é planejar a divisão patrimonial, contemplando os interesses de toda a descendência. Assim, o planejamento assegura que tanto a família como a empresa reconheçam os temas cruciais e ajuda a família a “regenerar” sua liderança ao mesmo tempo que seu negócio.

As perguntas gerais que surgem no processo de planejamento são as seguintes:

- Que forças modelam nossa empresa e nossa família?
- Como essas forças influem no atual funcionamento do negócio?
- O que nos tornou bem-sucedidos até agora?
- Quais são os segredos para o sucesso futuro?
- Que caminhos alternativos poderíamos levar em conta?
- O que podemos aprender da experiência de outras famílias e empresas em situações similares à nossa?
- Como devemos modelar nosso sucesso futuro? Devemos confiar em nossas próprias forças? Tratar de superar nossos pontos fracos? Aproveitar ao máximo nossos recursos? Aproveitar outras oportunidades? Explorar nossos valores e objetivos?
- De que maneira devemos preparar a futura liderança?

A razão de cada plano

Os seguintes planos, essenciais para a conservação da empresa familiar por várias gerações, podem desenvolver-se mediante reuniões familiares e de planejamento empresarial. Cada um tem sua razão de ser.

1. Plano para a participação familiar na empresa

- Instrui a família em relação ao negócio e seus requisitos.
- Estimula a valorização da iniciativa empresarial, da economia e de assumir riscos e enfatiza a importância para a família do sucesso da empresa.
- Estimula o interesse da família pelo futuro do negócio.
- Desenvolve os futuros líderes da família.
- Muda a liderança familiar da geração atual para a seguinte.

2. Plano estratégico para a empresa

- Presta atenção ao atual desenvolvimento da empresa, visualiza para onde se encaminha e como se fará para chegar lá.
- Identifica os preceitos fundamentais do negócio, discute-os e supervisiona sua colocação em prática.
- Identifica os valores básicos que impulsionam os donos e/ou diretores com influência sobre o andamento do negócio.

3. Plano estratégico para a família

- Expressa a intenção da família de passar o negócio à nova geração.
- Desenvolve uma visão conjunta da maneira pela qual a família e a empresa hão de colaborar.
- Propõe formas de restabelecer a futura cooperação e a liderança familiar.
- Identifica os objetivos exigidos para o cumprimento do plano.

Passo a passo

As dez etapas do plano de sucessão

1. Estabelecer a política que regerá a participação da família.
2. Oferecer uma excelente experiência trabalhista e nenhuma expectativa de sucessão.
3. Buscar, antes de tudo, a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar.
4. Elaborar um plano de desenvolvimento para os líderes.
5. Ter um conselho de administração ativo, que inclua membros do conselho familiar e assessores externos experientes.
6. Especificar o plano estratégico da empresa.
7. Financiar a segurança econômica dos pais.
8. Definir o processo de seleção do sucessor ou sucessores.
9. Outorgar os devidos poderes à equipe encarregada da transição.
10. Realizar a transferência do controle sobre a propriedade.

Fonte: Family Business Succession: The Final Test of Greatness, de John L. Ward e Craig Aronoff.

“Deixar o negócio é como perder alguém da família”, disse um comerciante de 72 anos depois de vender sua loja a uma rede de varejo

4. Plano de divisão patrimonial

- Proporciona uma renda vitalícia assegurada ao dono e a seu cônjuge.
- Resolve a questão de quem participará do patrimônio da empresa e de sua capitalização.
- Estipula quem controlará a tomada de decisões relacionadas ao negócio.
- Proporciona novas oportunidades e desafios aos que se retiram.

5. Plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão

- Prepara o sucessor ou uma equipe de diretores familiares para assumir a liderança do negócio.
- Assegura que os sucessores se capacitem para levar adiante e revitalizar a estratégia da empresa.
- Oferece aos sucessores oportunidades de contribuir significativamente na empresa e de obter o correspondente reconhecimento.
- Avalia o desempenho dos sucessores.

Planos desse tipo podem parecer tremendamente difíceis de elaborar. No entanto, os líderes de empresas familiares bem-sucedidas de várias gerações atestam que esse planejamento é decisivo para o sucesso e o consideram parte integrante da gestão gerencial.

Esse grupo de líderes costuma ser o que supera sem dificuldades a etapa de “empresário-lutador” para passar à de “empresário-gestor”. Seu principal estímulo deixa de ser a ação —dias repletos de visitas a clientes devedores, de negociações com fornecedores e de dar ordens aos empregados—, passando a se concentrar em analisar estratégias de mercados, esclarecer os alcances das responsabilidades na organização e conduzir a equipe degerentes.

Por que assumir o desafio da continuidade?

Quando são fundadas, as empresas raramente são concebidas como “familiares”. Por outro lado, cada uma delas representa a típica expressão do desejo de independência de seu fundador, que a encara como “meu negócio” ou “minha empresa”.

A família, embora seja uma fonte de apoio e talvez de mão-de-obra, acaba relegada a segundo plano. À medida que transcorre o tempo, o fundador vislumbra passar o negócio a

seus descendentes. O sonho começa a se formar, geralmente, quando os filhos ou filhas entram na adolescência, perguntam pelo negócio ou trabalham nele em parte de seu tempo.

O sonho se torna mais premente à medida que o dono envelhece, e não poder cumpri-lo é, para ele, extremamente difícil. “Deixar o negócio é como perder alguém da família”, disse um comerciante varejista de 72 anos poucas horas depois de ter vendido seu negócio a uma grande rede de lojas.

Ele havia sonhado em incorporar ao negócio suas quatro filhas. Porém, quando chegou o momento, nenhuma delas se mostrou disposta: ele não havia preparado um sucessor. E, aos 72 anos, era tarde demais para tentá-lo.

Por que os fundadores desejam que o negócio continue nas mãos da família? Fizemos essa pergunta a 75 proprietários e a seus cônjuges, que se esforçavam muito para assegurar que o negócio prosseguisse na família (*veja quadro ao lado*).

Muitas das razões expostas revelam a crença de que a empresa familiar beneficia a família. Os fundadores achavam que seus filhos, ao ingressarem na empresa, desfrutariam oportunidades de liberdade e crescimento iguais às que eles haviam usufruído. Viam a empresa como uma via para preservar as tradições familiares e o legado comercial.

Pesquisa

Por que preservar a empresa familiar?

Resultados de uma pesquisa com 75 proprietários e seus cônjuges:

1. Oferecer uma oportunidade aos filhos: 34%

- Dar-lhes a possibilidade de independência, de controle de seu futuro e de autonomia.
- Dar-lhes a oportunidade de crescimento pessoal, de desenvolver sua criatividade e de se expressar.

2. Conservar o legado: 21%

- Gerar uma tradição, uma história e fincar raízes.
- Criar algo que perdure.

3. Manter unida a família: 15%

- Contribuir para que a família trabalhe junta.
- Fortalecer os laços familiares.
- Permitir aos membros da família passar mais tempo juntos.

4. Criar vantagens econômicas e riqueza: 10%

5. Assegurar renda e projetos pessoais depois da aposentadoria: 8%

6. Proteger os empregados leais: 6%

7. Garantir segurança econômica à família: 5%

8. Beneficiar a sociedade: 1%

Além dos argumentos reunidos na pesquisa, acreditamos que uma empresa familiar oferece muitas outras vantagens:

- Sentimento de identidade (“o nome que aparece no caminhão que entrega essa mercadoria é nosso”) e de orgulho familiar.
- Interesses comuns e interação entre familiares.
- Oportunidade de desenvolver uma futura liderança familiar.
- Prova viva da capacidade dos membros da família de trabalhar juntos.
- Confiança para enfrentar outras opções profissionais e empresariais.
- Ocasão de fazer filantropia.
- Pretextos para iniciar o desenvolvimento de planos e metas familiares.
- Grandes oportunidades de “educação” para a família, ao reunir-se e trabalhar com diferentes tipos de pessoas.
- Oportunidade para demonstrar e destacar a importância do sacrifício, da economia e do risco.

Três proposições

O planejamento estratégico envolve muito mais que uma revisão ponderada dos problemas empresariais. No decorrer das últimas décadas, dirigentes de empresas e pesquisadores têm desenvolvido idéias valiosas sobre o que efetivamente implica planejar e os caminhos que isso abre para a prosperidade do negócio.

Essas idéias fornecem uma orientação às empresas familiares sobre como pensar em seus desafios. Elas se baseiam, principalmente, em três proposições relacionadas com a conduta e o funcionamento das empresas:

1. A maioria das empresas atravessa ciclos de vida evolutivos e previsíveis.
2. Pode-se aprender muito com as experiências de outras empresas e famílias.
3. A cultura da empresa familiar, sua direção e sua organização têm uma influência muito maior nos lucros da empresa do que qualquer outro fator.