

É HORA DE AGIR COM DESAPEGO

Para o maior especialista em empresas familiares do mundo, a velocidade das mudanças nos negócios deve impulsionar a ascensão de famílias empreendedoras, capazes de renovar o próprio portfólio ao longo do tempo **CRISTIANE MANO**

UM DOS FUNDADORES DA DISCIPLINA **GESTÃO DE NEGÓCIOS** familiares, o americano John Davis se tornou referência ao desenvolver pesquisas nessa área na Universidade Harvard, nos Estados Unidos, nos últimos 21 anos. Ele ajudou a criar o modelo de governança que recomenda separar questões relativas à família, à propriedade e à rotina do negócio. Neste ano, Davis decidiu mudar seu núcleo de pesquisas sobre o tema para o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na sigla em inglês). A razão, segundo ele, está relacionada ao desejo de estudar o impacto de mudanças disruptivas nos negócios familiares, geradores de 70% a 90% do PIB mundial, de acordo com a consultoria McKinsey. Para Davis, cada vez mais, uma das habilidades menos apuradas nessas empresas precisará se desenvolver: a agilidade para praticar o desapego e

repensar os negócios da família como um portfólio de investimentos. Em São Paulo, no escritório local de sua consultoria Cambridge Advisors, ele falou a EXAME.

O senhor tem estudado o impacto de mudanças disruptivas em empresas familiares. Até que ponto as empresas familiares estão mais ou menos vulneráveis nesse novo ambiente?

A tecnologia tem colocado em xeque inúmeros setores e negócios. Existe uma característica típica de empresas familiares muito bem-vinda nesse cenário: a visão de longo prazo. Mas, por outro lado, falta algo que tem me preocupado muito: a agilidade para reagir a esse contexto.

Qual é o principal motivo dessa dificuldade de agir rapidamente?

As famílias tendem a ser lentas na hora

de mudar o rumo ou abrir mão de um negócio, mesmo quando as coisas não estão mais funcionando. Existe, em geral, um envolvimento emocional muito forte. Muitas vezes, a identidade da família e a da empresa se confundem. E elas não podem mais se dar o luxo de agir devagar. Ser dono de uma empresa familiar hoje exige um pensamento estratégico e realista que começa com os seguintes questionamentos: “Minha empresa é uma boa aposta para o futuro? Como manter um negócio competitivo e forte nas próximas décadas? Temos a capacidade de conduzir a companhia com sucesso neste próximo momento?” Se a resposta for não, o melhor é partir para outra.

Existe um momento ideal para chegar a esse ponto?

É hora de mudar não apenas quando os resultados vão mal. Às vezes, deve-se mudar quando as coisas ainda vão bem. A família deve perguntar a si mesma o tempo todo: “Em que somos bons e em que estamos interessados?” E isso pode mudar ao longo do tempo. Interesses e capacidades podem mudar de uma geração para a outra. Às vezes, a família ainda está diante de um negócio bom, porém a nova geração de acionistas não está apaixonada por ele. Outras vezes não é uma opção. A família não tem mais força para tornar o negócio maior, não consegue mais jogar o jogo. Nesses casos,



DIVULGAÇÃO

John Davis, do MIT: “Familiares que permaneceram unidos mantiveram uma atitude financeira mais disciplinada”

a decisão correta é pensar: “O que podemos fazer em seguida?”

Um estudo recente da consultoria Bain & Company mostra que, na bolsa americana, o resultado de empresas familiares supera o das que têm controle diluído ou pertencem a grupos financeiros. O futuro dessas empresas, porém, tende a ser menos promissor?

Não. Ao contrário. Fizemos uma análise com famílias que se mantiveram por um período de três décadas, findo em 2011, na lista das maiores fortunas da revista *Forbes*. Um terço das que constavam lá inicialmente permaneceu até o final. O que elas têm em comum? Cerca de 90% se concentraram em operar empresas, independentemente de serem as mesmas que tinham décadas antes. Mas o ponto é que

elas não abandonaram a veia empreendedora para fazer investimentos financeiros. E familiares que permaneceram unidos mantiveram uma atitude financeira mais disciplinada. Uma das razões é que sentiram necessidade de reinvestir na empresa. São famílias que permaneceram unidas para voltar a empreender.

Qual caso é um bom exemplo nessa linha de famílias empreendedoras?

A família sueca Stenbeck é uma delas. O fundador começou nos anos 30 com agricultura e fazendas para a produção de celulose. A geração seguinte vendeu tudo e construiu um conglomerado de automóveis e comunicações. Com a morte precoce dos líderes dessa geração, uma das herdeiras da terceira geração assumiu o grupo familiar aos 20 e poucos anos. Ela

também decidiu vender tudo e investiu em tecnologia digital e entretenimento. Hoje o grupo controla uma das maiores varejistas online de moda na Alemanha. É o caminho da reinvenção. Para dar certo, é preciso ser muito bom naquele setor. E ter paixão. De outro modo, é melhor vender a empresa e usar o dinheiro em outra coisa. Isso é pensar como um dono.

Quais são as outras frentes de estudo que o senhor tem desenvolvido no MIT?

Além das transformações tecnológicas, vivemos uma série de mudanças de comportamento que podem afetar a dinâmica das empresas familiares. Existe, por exemplo, uma nova ambição de vida na nova geração. Há algumas décadas as pessoas construíam a vida ao redor da carreira. Hoje, os *millennials* querem fazer o contrário: construir a carreira ao redor de sua vida. E têm a perspectiva de ganhar poder mais cedo. Por outro lado, a expectativa de vida aumentou, e as pessoas querem ficar cada vez mais tempo nos negócios. Há um acréscimo no potencial conflito entre gerações familiares à frente dos negócios. Existem outros aspectos que também estamos considerando em nossos estudos, como a natureza cada vez mais global das famílias. Tornou-se mais comum estudar em outros países e a formação de famílias de várias nacionalidades. Tudo isso traz um componente novo à coesão familiar e ao mesmo tempo abre novas possibilidades, que estamos estudando. ■