

LIDERANDO O SISTEMA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA: É PRECISO UMA ALDEIA INTEIRA – PARTE 3

Professor John A. Davis
Cambridge Institute for Family Enterprise

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

O título deste artigo refere-se a um provérbio africano (“It takes a village to raise a child” – É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança), que fala da importância da colaboração e do esforço necessários para realizar uma tarefa difícil.

Nas duas primeiras partes deste artigo, apresentei alguns argumentos importantes. Primeiro, sobre uma liderança competente para todo o sistema da família empresária – a empresa, a família e a governança – são a chave para sua vantagem de longo prazo como empresa familiar. A longo prazo, você não pode se dar ao luxo de ignorar nenhuma dessas partes do sistema da família empresária. E para obter uma performance alta desses grupos, os três grupos precisam de bons líderes.

Na segunda parte deste artigo, foi explicado que um líder competente de qualquer grupo garante que o grupo tenha uma governança adequada, além de proporcionar liderança e gestão adequadas. Juntando esses dois processos, pode-se avaliar o que o líder ou líderes de um sistema de empresa familiar deve fazer em cada um desses domínios e atividades:

ATIVIDADES			
DOMÍNIOS	GOVERNANÇA	LIDERANÇA	GESTÃO
EMPRESA	Estabelecer a missão e principais valores do grupo; garantir a estabilidade do grupo por meio de planos, políticas, acordos e fóruns de discussão decisivos; escolhendo líderes eficazes	Estabelecer a direção específica e as estratégias do grupo; tomar decisões importantes para apoiar a missão e os valores do grupo; encorajar mudanças essenciais.	Garantir eficiência e eficácia operacionais pelo planejamento, formação de equipes, organização, direcionamento, controle e solução de problemas.
PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none">Planejar, participar e apoiar um conselho eficaz para a empresa, para garantir que metas, planos, políticas e acordos sejam desenvolvidosGarantir que sejam escolhidos os líderes empresariais apropriados	<ul style="list-style-type: none">Estabelecer a direção da empresaDesenvolver planos estratégicosGarantir que os valores fundamentais sejam seguidosTomar decisões que não podem ser delegadasEncorajar as mudanças necessárias	<ul style="list-style-type: none">Garantir a gestão eficaz da empresa
FAMÍLIA	<ul style="list-style-type: none">Planejar, participar e apoiar fóruns eficazes de governança, para desenvolver planos, políticas e acordos para os proprietários.Selecionar líderes eficazes para o grupo de proprietários	<ul style="list-style-type: none">Confirmar o apoio dos proprietários para o direcionamento da empresaGarantir que os valores fundamentais sejam seguidos na empresa e que a união entre os proprietários seja realizadaDesenvolver visões e metas para o grupo de proprietáriosEncorajar mudanças necessárias no grupo de proprietáriosTomar decisões que não podem ser delegadas	<ul style="list-style-type: none">Garantir a gestão eficiente e eficaz do grupo de proprietários

Com essas bases essenciais, estamos prontos para definir o que realmente faz um líder competente no sistema de família empresária.

LÍDERES CAPAZES INVENTAM UMA EQUIPE DE LIDERANÇA

Afaste-se e olhe para a mesa novamente. Tente imaginar o quadro geral. Você vê o mesmo que eu vejo? Há tantas necessidades básicas a serem atendidas nos sistemas de família empresária.

Um líder competente atende essas necessidades, tanto pessoalmente como por meio de outros. Na maioria dos sistemas de família empresária, há somente um líder definitivo – uma pessoa cujo apoio é necessário para se tomar grandes decisões no sistema. Em sistemas de família empresária mais jovens e simples (como os sistemas em estágio de fundação), o líder definitivo costuma ser um proprietário controlador-fundador-pai que tem influência e controle significativos sobre os recursos – e é normalmente a principal fonte de governança, liderança e gestão. Mesmo em tais situações, porém, o líder definitivo não é normalmente capaz de proporcionar toda a governança, liderança e gestão que a empresa, a família e o grupo de proprietários precisa. Em geral, o líder é apoiado por outros, que o ajudam a liderar a empresa ou a família. Em sistemas de família empresária maiores e mais complexos, especialmente quando duas ou mais pessoas têm influência significativa sobre decisões e recursos, um líder definitivo costuma trabalhar com líderes formais de partes do sistema, como por exemplo o líder do conselho de família. A liderança competente do sistema da família empresária é quase sempre um esporte que se joga em equipe.

Em todas as situações, aqueles líderes que negligenciam o desenvolvimento de pessoas de pessoas para que sejam futuros líderes, estão condicionando seu sistema de empresa familiar ao declínio. Grandes líderes do sistema de empresas familiares apoiam e preparam outros para a liderança futura.

Sempre que houver dois ou mais líderes em um grupo, será preciso ter um forte alinhamento entre eles quanto à direção da organização e os princípios de sua operação. É necessário minimizar rivalidades e divergências crônicas na equipe de liderança. Se o líder da empresa e os líderes dos acionistas e da família não estiverem alinhados em termos de direção e políticas da empresa, a base da empresa familiar será instável e fraca. Rivalidades contínuas entre líderes podem ser especialmente debilitantes, pois são desconcertantes, desanimadores e enfraquecem a empresa.

Quando o poder é distribuído de modo a impedir uma resolução clara das diferenças entre os principais proprietários ou membros da família e não há mecanismos de governança para resolver conflitos, então a assistência externa é necessária para restaurar o alinhamento.

Nunca se deve perder a disciplina de tomada de decisões mantendo líderes que competem entre si em nenhum dos grupos; mas reconheça que a maioria dos grupos, especialmente sistemas complexos como os de famílias empresárias, exigem muita liderança. Algumas vezes, são necessários líderes separados para grupos diferentes. É preciso apenas ter limites claros, para que líderes individuais saibam onde sua autoridade termina. A tomada de decisão precisa ser realmente clara.

Estou fazendo este comentário porque, embora tenha me concentrado na liderança exemplar de alguns clientes, ela é incomum. Muitos sistemas de famílias empresárias confiam em demasia na liderança de uma única pessoa – geralmente o presidente ou CEO da empresa – para liderar a empresa, o grupo de acionistas e a família.

Quando as necessidades de liderança da empresa, da propriedade e da família tornam-se grandes e diversificadas demais para que uma só pessoa possa atender adequadamente todos esses grupos, um modelo mais coletivo de liderança funciona melhor. Alguns sistemas de famílias empresárias têm um líder da empresa, um líder da família e um líder do grupo de acionistas. Outros têm um líder da empresa que lidera também o grupo de proprietários, e um líder familiar separado.

SOBRE O AUTOR



Professor John A. Davis

Fundador e Presidente, Cambridge Institute for Family Enterprise

Palestrante Sênior, Family Enterprise Programs, MIT Sloan School of Management

John A. Davis é globalmente reconhecido como pioneiro e autoridade em empresas familiares, em riqueza familiar e em family office. Ele é pesquisador, professor, autor e arquiteto das estruturas conceituais de maior impacto nesses campos, assim como conselheiro de famílias importantes ao redor do mundo. Ele também lidera os programas de empresas familiares da MIT Sloan School of Management. Para se informar sobre seus textos e palestras, acesse o site johndavis.com; ou siga-o pelo twitter, em [@ProfJohnDavis](https://twitter.com/ProfJohnDavis).