

PRINCIPAIS PARÂMETROS DE DIAGNÓSTICO SOBRE A CAPACIDADE OPERACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

Andrew P. Hier

Sócio Sênior, *Cambridge Advisors to Family Enterprise*; Membro, *Cambridge Institute for Family Enterprise*

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

Empresa familiar é qualquer empreendimento que pertença, seja controlado ou seja compartilhado, de alguma forma, por alguns membros da família. Tais empreendimentos podem incluir uma empresa operacional, uma fundação familiar, um family office ou um conjunto menos estruturado de ativos e atividades. Uma empresa familiar inclui todas as estruturas de governança que desempenham um papel na direção e gestão da empresa.

Capacidade operacional é uma medida do nível de eficácia e eficiência com que os principais valores e missões são identificados, os objetivos são estabelecidos, os planos são adotados, as decisões são tomadas, o consenso é obtido, o progresso é conduzido, o conflito é gerenciado e as metas são alcançadas. Uma empresa familiar operacional deve desenvolver efetivamente gerações sucessivas e engajar-se em um processo construtivo de sucessão quanto à propriedade, controle e liderança. Uma empresa familiar operacional deve produzir um sentimento geral de satisfação sobre a governança do empreendimento.

Os parâmetros abaixo são relevantes para se diagnosticar a operacionalidade de uma empresa familiar ou de uma subparte de tal empresa, tal como um conselho familiar, um conselho de administração ou uma fundação familiar:

| Principais parâmetros de diagnóstico sobre a capacidade operacional de uma empresa familiar | |
|--|--|
| 1. Princípios orientadores | Quais princípios orientadores estão claros e presentes no empreendimento: principais valores, missão, visão, metas, políticas, regras, processos, planos, acordos, estratégias, costumes e práticas, restrições legais |
| 2. Informação/comunicação | Clareza sobre o que, quando, como, por quem, para quem, em que formato e de que maneira |
| 3. Foros / papéis | Que foros existem para discussão, debate e tomada de decisões para quais temas? Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos? |
| 4. Habilidades / conhecimento | Que nível de habilidades, conhecimento e experiência é necessário para cada papel? Quais são planos de desenvolvimento para obter habilidades, conhecimento e experiência necessários? |
| 5. Tomada de decisões | Que decisões são tomadas, por quem e sob qual limiar de aprovação? Processos de tomada de decisões |
| 6. Nível de satisfação | Um elevado nível de satisfação entre os membros da família indica capacidade operacional; caso contrário, haverá sinais de parâmetros principais fracos ou ausentes, mal-entendidos, expectativas inadequadas ou desalinhamento. |

Vamos explicar cada um desses parâmetros-chave. Neste artigo, assumimos que a tomada de decisões da empresa familiar já ultrapassou a fase de um único líder autocrático e que a tomada de decisões colaborativa é não só necessária como desejável.

Principais parâmetros

1. Princípios orientadores

Qualquer empresa sem princípios orientadores é caótica e arbitrária. Uma empresa familiar bem desenvolvida terá empregado um tempo significativo para identificar seus valores fundamentais, missão e visão para a família, para a empresa e outras entidades e para a propriedade. Esse processo deve

levar à identificação de metas em cada um desses domínios. A obtenção de tais metas envolve certas estruturas de governança que, por sua vez, exigem regras, políticas, planos de processos e acordos.

Exemplos de políticas que costumam ser úteis em uma empresa familiar incluem: política de comunicação familiar, política de emprego de membros da família, política de distribuição/dividendos, política de risco e diversificação de propriedade familiar e política de filantropia familiar.

Exemplos de planos incluem plano de negócios, plano de contingência, plano imobiliário e plano de sucessão de propriedade e liquidez. Quanto aos acordos, eles incluem acordos de acionistas, acordos de confiança, acordos de não concorrência e acordos de emprego. Outros aspectos dos princípios orientadores incluem ainda restrições legais e éticas, costumes e práticas e planos estratégicos.

Uma abordagem diagnóstica pode determinar quantos desses princípios orientadores estão atuando, com que clareza são definidos e quão colaborativo foi seu processo de criação (o que afeta o nível de adoção e suporte). A capacidade operacional aumenta quando o plano estratégico familiar, o plano estratégico de propriedade/financeiro e o plano estratégico operacional (para empresa operacional, fundação ou family office) estão integrados e coordenados.

2. Informação/comunicação

A comunicação de informações é a força vital de qualquer empresa familiar. Toda família precisa determinar o “o que”, “como”, “quem” e “quando”, assim como o “formato” da informação. É preciso ter protocolos de comunicação, para garantir que informações críticas sejam divulgadas de maneira oportuna e compreensível, a todos aqueles que são tomadores de decisões diretos ou indiretos. Portanto, um parâmetro-chave de diagnóstico de uma empresa familiar consiste em clareza quanto a:

1. “O que”: Qual é a natureza e o conteúdo da informação a ser divulgada?
2. “Formato”: De que forma (em bruto, formatada, processada, editada, resumida...?); quais registros da informação serão mantidos para consulta futura?
3. “Quem”: Qual grupo é responsável pela divulgação das informações e qual grupo tem o direito de recebê-las?
4. “Quando”: Quão oportuna é a divulgação de informações?
5. “Como”: Há regras sobre como a comunicação deve ocorrer, tais como comportamento, estilos de comunicação e respeito?

A falta de comunicação eficaz geralmente gera mal-entendidos, erros, desconfiança e falta de preparação. Uma empresa familiar operacional deve dispor de protocolos de comunicação que definam quais informações são compartilhadas, em qual formato, quando, por quem, para quem e de que maneira.

3. Foros/papéis

Para que a governança de uma empresa familiar funcione, deve haver um ou mais foros nos quais ocorrem discussão, debate e tomada de decisões. Tais foros garantem troca de opiniões, recebimento de informações críticas, tempo para debate de ideias e diálogo, desenvolvimento de resoluções e tomada de decisões. Para que um foro funcione, deve haver uma clareza de papéis. Tal clareza permite a liderança necessária, além de participação, comprometimento, responsabilidade, trabalho em equipe, identidade do grupo e vínculo.

Eis alguns exemplos de foros que podem ser úteis em uma empresa familiar, de acordo com as circunstâncias:

1. Assembleias de acionistas
2. Conselho de acionistas
3. Reuniões do administrador
4. Conselho de beneficiários
5. Conselho de administração ou consultores
6. Comitês do conselho e forças-tarefa
7. Equipes executivas
8. Assembleia da família como um todo
9. Conselho de família
10. Comitês do conselho de família e forças-tarefa
11. Reuniões informativas em família
12. Reuniões geracionais e intergeracionais

O diagnóstico de uma empresa familiar envolve determinar quais foros são necessários, quais existem, quais devem ser criados e quão bem eles estão atingindo seus objetivos. A capacidade operacional é afetada pela clareza das funções e responsabilidades dos participantes de cada foro e pela determinação subjacente sobre quais membros da família participam e tomam decisões em foros específicos.

4. Habilidades/conhecimento

Não importa quão bem estruturada seja a governança da empresa familiar, a obtenção de metas e outros aspectos da capacidade operacional são muito afetados pelo nível de habilidades e compreensão existente nos participantes que são membros da família (e em outros). É preciso ter habilidades, conhecimento e experiência para participar efetivamente de uma reunião e ser um proprietário, diretor, executivo, funcionário, administrador ou membro da família competente.

O diagnóstico operacional de uma empresa familiar deve examinar: a) o nível de conhecimento e experiência necessários para cada função-chave; b) qual o nível de habilidades, conhecimento e experiência de cada membro relevante da família (e de outros); c) se determinadas funções-chave são ocupadas por membros da família que não possuem habilidades, conhecimentos ou experiência apropriados; e d) se há planos de desenvolvimento adequados para aumentar o nível de habilidades, conhecimento e experiência entre os membros relevantes da família e em cada geração.

5. Tomada de decisões

Um dos principais parâmetros de capacidade operacional é a eficácia da tomada de decisões. É preciso ter clareza sobre quais decisões devem ser tomadas, quem toma tais decisões (qual pessoa ou grupo de pessoas) e como as decisões são tomadas. As empresas familiares podem selecionar várias alternativas de tomada de decisões; a escolha da alternativa pode variar de acordo com a natureza de cada decisão. Aqui estão os modelos clássicos:

1. Autocrático (apenas uma pessoa decide)
2. Voto da maioria (qualquer votação superior a 50%)
3. Votação por maioria qualificada (uma porcentagem superior à maioria simples, tal como 2/3 ou 75%)
4. Unanimidade (100% dos votantes)

Outros aspectos da tomada de decisões que podem ser relevantes incluem a busca pelo consenso (diferente da unanimidade no fato de que todos não votam necessariamente de modo afirmativo por uma proposição, mas todos estão dispostos a acatar o resultado e não se opor a ele). Às vezes, há uma terceira parte envolvida, para o caso de desempate; outras vezes, esse papel é rotativo. Há uma escolha entre voto aberto e voto secreto. As preocupações do processo sobre a tomada de decisões funcionais envolvem também questões de notificação em tempo hábil, pontualidade e suficiência de informações, agendas e consultas.

O diagnóstico de capacidade operacional de uma empresa familiar deve examinar os processos de tomada de decisões existentes, para determinar se todas as decisões importantes são identificadas, se há clareza e adequação sobre quem toma essas decisões, por qual limiar de aprovação e por qual processo de troca de informações, discussão e debate.

6. Nível de satisfação

O nível de satisfação subjetiva dos membros da família, em uma empresa familiar, é um importante parâmetro de diagnóstico. Se os níveis de satisfação subjetiva forem elevados, poderão indicar que a empresa familiar está funcionando bem. Por outro lado, se os níveis de satisfação subjetiva forem baixos, poderão indicar um ou mais dos outros parâmetros deficientes ou ausentes. Poderão indicar também que os membros individuais da família têm expectativas inadequadas e que existem mal-entendidos, valores desalinhados ou objetivos conflitantes.

Resumo

A capacidade operacional de uma empresa familiar é essencialmente determinada pelos seis principais parâmetros aqui relacionados. Se um ou mais parâmetros forem inexistentes, deficientes, indefinidos ou imperfeitos, será preciso ter um maior desenvolvimento nesse sentido. Nosso papel como consultores de empresas familiares consiste em diagnosticar a empresa familiar, identificar seus pontos fortes e fracos, recomendar aspectos de tais parâmetros-chave que devem ser criados ou fortalecidos e então auxiliar na implementação dessas melhorias.

Publicado em *The Practitioner* em 6 de maio de 2015

Andrew Hier

Sócio Sênior, Cambridge Advisors to Family Enterprise;
Membro, Cambridge Institute for Family Enterprise

Andrew Hier é consultor sênior e sócio da Cambridge Advisors to Family Enterprise, onde assessora famílias empresárias de todo o mundo em questões relacionadas a relacionamentos com acionistas, estratégias de propriedade, questões de sucessão e próxima geração e governança da família, proprietários e negócios. Ele é membro do Cambridge Institute for Family Enterprise, onde ensina e facilita programas de empresas familiares em todo o mundo, incluindo o programa Families in Business da Harvard

Sobre o Cambridge Institute for Family Enterprise

O Cambridge Institute for Family Enterprise é um instituto global de pesquisa e educação, dedicado a questões reais enfrentadas por empresas familiares. É um local em que membros de empresas familiares vêm para aprender, trocar ideias, cuidar de seu próprio desenvolvimento e posicionar suas empresas para serem não apenas bem-sucedidas, mas também sustentáveis ao longo de várias gerações.