

MENTALIDADE DOS ACIONISTAS EM UMA ERA DE DISRUPÇÕES

John A. Davis, Cambridge Institute for Family Enterprise

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

ACIONASTAS PRECISAM PENSAR MAIS COMO ACIONISTAS

Um dos principais focos do Cambridge Institute for Family Enterprise – e em minha nova função de professor no MIT – é acompanhar o modo como certas disrupções estão moldando o futuro das empresas familiares.

Mudanças tecnológicas, globalização, mudanças sociais e demográficas, degradação ambiental e o colapso do discurso governamental e político – para citar apenas alguns problemas – estão impactando as empresas familiares de maneiras significativas. O impacto dessas forças vai muito além de remodelar setores e de afetar o modo como se faz negócios (o que, onde e como se vende, compra e produz; como se prepara a organização para mudanças; como se recruta, desenvolve e retém bons talentos).

Essas forças também extinguem as formas tradicionais com que as famílias são acionistas de suas empresas, investem sua riqueza, gerenciam suas famílias e pensam no sucesso de longo prazo. Elas afetam o portfólio de investimentos e os horizontes temporais das famílias (em que empresas ou ativos escolhem investir e por quanto tempo), como estruturam a propriedade e a governança de suas empresas, as formas de obter capital para crescimento e como orientar e unir a família em si.

Individualmente, o impacto de uma força disruptiva específica pode apresentar desafios, oportunidades ou ambos a uma empresa específica. Em conjunto, essas forças disruptivas indicam como devemos pensar sobre a empresa familiar e em que as famílias precisam distinguir-se para manter suas empresas saudáveis e regenerar sua riqueza. Acionistas de

empresas familiares devem entender como essas forças estão atuando em todo o empreendimento familiar – empresa familiar, atividades de investimento, atividades de impacto social, desenvolvimento de talentos e unidade familiar. E você não dispõe de anos para estudar essas forças. As coisas estão mudando rápido demais para isso.

“Atualmente, as forças disruptivas indicam como devemos pensar sobre a empresa familiar e em que as famílias precisam distinguir-se para manter suas empresas saudáveis e regenerar sua riqueza.”

COMO AS EMPRESAS FAMILIARES SE TORNAM BEM-SUCEDIDAS HISTORICAMENTE

Empresas familiares costumam gerir bem os ciclos econômicos, mas não estão geralmente preparadas para lidar com grandes mudanças disruptivas. Elas têm demonstrado excelente desempenho historicamente, em grande parte porque se concentraram em excelência operacional. “Mantenha o sistema em bom funcionamento. Ajuste repetidamente. Melhore cada vez mais. É claro que precisamos comprar equipamentos melhores e mudar as pessoas ocasionalmente, mas devemos principalmente manter as coisas em plena operação”.

A fórmula para um sucesso duradouro tem sido, em grande parte: foco em manter uma vantagem competitiva nos negócios; enfatizar a qualidade e fazer melhorias constantes; crescer dentro do próprio setor ou em áreas relacionadas de atividade; reinvestir agressivamente em seus negócios; criar fidelidade com clientes, funcionários e fornecedores; manter a família pacificada e comprometida com a empresa; e escolher o sucessor certo para liderar a empresa. Essa abordagem para o desempenho funcionou por gerações e pode parecer tediosa atualmente, mas na verdade é inovadora na melhoria de produtos e processos. Pesquisas demonstram que empresas familiares são mais inovadoras do que empresas não familiares. As culturas de empresas familiares de sucesso tendem a ser obcecadas com a qualidade dos produtos e serviços, excelência operacional e melhoria constante. Isso serviu com perfeição às empresas familiares até este ponto.

Enfatizar estabilidade e tradição, além de melhoria constante, normalmente funcionava porque setores e modelos de negócios passaram por longos períodos de pouca mudança – pontuados por períodos ocasionais de disrupção. Famílias e empresas familiares costumam se sair melhor em ambientes estáveis ou sob mudança gradual, porque mudança gradual é mais compatível com a cultura familiar. As famílias empresárias querem permanecer conectadas aos seus funcionários, clientes e fornecedores fiéis e valorizados, procuram manter intactas as hierarquias da família e da empresa e preferem fazer mudanças em um ritmo de vida mais natural, quando as estrelas se alinham e as penas não ficam muito desarranjadas.

“Famílias e empresas familiares costumam se sair melhor em ambientes estáveis ou em mudança gradual, porque mudança gradual é mais compatível com a cultura familiar.”

Com essa atitude orientadora, não é surpresa que as empresas familiares tenham enfrentado seus maiores desafios durante as revoluções industriais, quando precisavam fazer grandes mudanças rapidamente, na maneira como faziam as coisas e até no que faziam ou produziam. Cada revolução industrial foi desencadeada por uma grande mudança tecnológica (por exemplo, da energia hidráulica para o vapor, do vapor para o motor de combustão, da tecnologia analógica para a digital) e, em todos esses períodos disruptivos, muitas empresas familiares fracassaram porque não se adaptaram rápido o suficiente às condições mutáveis. Curiosamente, após a disrupção tecnológica ter feito com que muitas empresas familiares fechassem suas portas, algumas das mesmas famílias que fracassaram nos negócios logo aderiram às novas tecnologias e construíram novas empresas, que foram bem-sucedidas ao usar essas novas tecnologias.

O SUCESSO ATUAL EXIGE PENSAR COMO ACIONISTA

Pode-se constatar que empresas familiares gostam de novos desafios e têm habilidade em explorar novas oportunidades. Infelizmente, demoram a abandonar práticas e atividades que as definiram. Mas o que deveria interessar a todos é que elas são realmente péssimas em abandonar suas apostas perdidas – como as apostas que fizeram nas empresas em declínio, práticas e tecnologias ultrapassadas, pessoas que deixaram de ser capazes em seus cargos e setores em extinção. Elas se apegam a essas proposições fracassadas por muito tempo.

Isto deveria assustá-lo, porque se há algo em que famílias empresárias devem ser eficientes e rápidas, nesses tempos de disrupção, é abandonar coisas que deixaram de funcionar. Isto exige que líderes e acionistas de empresas realmente reconheçam que estão perdendo um investimento que fizeram e entendam que não podem fazer com que sua aposta dê bom resultado. Para isso, deve-se ganhar altitude, desapegar-se da empresa e pensar como acionista.

Aqueles com mentalidade de operador costumam ser muito lentos para perceber esses problemas. Eles podem simplesmente estar muito apegados à empresa, à tradição ou ao legado, ou mesmo a algumas pessoas. Ou eles enxergam os problemas, mas pensam que podem inovar a partir deles. Isto é, em geral, algo imprudente; você não quer apostar contra seu setor. É como ocorre em um cassino. É pouco provável que você vá ganhar.

ACIONISTAS FAZEM MUDANÇAS ACONTECER

Nossa abordagem para gerir mudanças também deve se transformar de modo fundamental. As coisas em empresas, em famílias e na sociedade sempre mudaram – mas mudanças geralmente ocorriam a um ritmo em que famílias fortes e inovadoras podiam normalmente absorver. Hoje, a mudança se tornou frenética, fundamental, instável e implacável. Acontece que a mudança mudou. Aquilo que, no passado, as famílias podiam levar duas ou mais gerações para entender sobre sua missão, empresa e outras atividades empresariais, devem entender rapidamente hoje em dia.

As famílias não têm mais tempo de sobra para descobrir gradualmente como se adaptar às mudanças em sua situação. Elas devem ser a força da mudança em suas empresas. Devem fazer a mudança acontecer. O grupo de acionistas familiar deve ser o giroscópio sempre estável, o centro de gravidade e o mecanismo de mudança.

Para estar no centro de várias forças que atuam sobre a empresa, as famílias devem ser muito claras sobre a missão e os valores da empresa familiar. E a missão não pode ser algo como: estamos aqui para fabricar este produto específico ou fornecer este tipo de serviço específico, neste local e desta maneira. A missão da empresa familiar deve abordar o crescimento e a transmissão de valor econômico, social e relacional, ao mesmo tempo em que viver pelos valores determinados pela família e pela empresa seja significativo.

DUAS MENTALIDADES IMPORTANTES

Para manter uma empresa prosperando e crescendo ao longo de gerações, duas mentalidades distintas são necessárias – e os acionistas devem considerar essas duas mentalidades.

Uma delas é a mentalidade do operador, focada em uma excelência operacional ágil – capaz de atender as necessidades do cliente, gerir custos, inovar, observar a concorrência, ajustar-se aos problemas da cadeia de suprimentos, criar um local de trabalho responsivo e atraente, lidar com muitas pessoas e problemas operacionais que surgem constantemente. Para ser um bom operador, é preciso estar próximo à “rua”, ficar na ponta dos pés e colocar os pés no chão – para combinar três metáforas úteis. A maioria das famílias empresárias contém excelentes operadores e tenta imbuir sua geração seguinte nessa perspectiva. Raramente vejo necessidade de melhorar a mentalidade dos operadores, mas vejo frequentemente a necessidade de equilibrá-la.

As famílias devem também ter uma mentalidade de acionista, que é diferente da

mentalidade de operador. Para ter uma mentalidade de acionista, é preciso ganhar altitude em sua empresa e ser bom apostador em:

1. Investimentos (incluindo quando sair de apostas ruins), e
2. Pessoas (incluindo quando mudar as pessoas em cargos essenciais).

Os dois tipos de apostas são importantes para que a família e sua empresa tenham sucesso de longo prazo. A maioria das apostas em funcionários e investimentos é feita pela administração ou conselho da empresa. Mas grandes apostas em investimentos e em pessoas costumam subir ao nível dos acionistas, para fim de contribuições ou decisão: devemos assumir mais dívidas, atrair um investidor ou abrir o capital? Devemos vender uma linha de negócios específica ou toda a empresa? Devemos entrar nesse novo setor? Quem deve ser o próximo CEO?

É claro que essas decisões são abalizadas pela análise da gerência e por conselhos sensatos do Conselho de Administração e de outros consultores. Mesmo assim, mesmo com bons conselheiros, as decisões mais importantes de uma empresa familiar geralmente voltam aos acionistas da família. Em tempos de disrupção, são esses tipos de decisões que costumam fazer ou quebrar uma empresa.

DESENVOLVA A MENTALIDADE DE ACIONISTA:

4 perguntas a fazer aos acionistas da família:

1. Qual é a nossa missão como família (o que realmente estamos tentando realizar)?
2. Em que somos realmente bons?
3. Quais são nossas responsabilidades e o que pode ser delegado com vantagem a funcionários e conselheiros externos à família?
4. Que tipo e níveis de retorno esperamos de nossas atividades?

Ambas as mentalidades ajudam a garantir sucesso e sustentabilidade da empresa familiar. Aconselho ter “A Equipe” de gerentes e funcionários essenciais, mas é também preciso “A Equipe” de acionistas familiares. Bons acionistas não negligenciam excelência operacional de nenhuma forma, mas delegam essa excelência operacional a uma equipe de gestão capacitada. Os acionistas devem incorporar a empresa aos valores da família, armar gerentes com a visão dos acionistas e a estratégia aprovada pelo conselho e deixá-los atuar. Eles devem ser encarregados de projetar melhores produtos e melhores processos. E espera-se que os acionistas avancem e vejam as coisas pela perspectiva da propriedade.

Alguns acionistas possuem as duas mentalidades. Outros têm apenas uma delas – o que é bom, desde que considerem o valor da outra. O que se deve evitar em grupos de acionistas é uma mentalidade – geralmente a mentalidade do operador – que se torna a religião do grupo. Quando alguns acionistas ou consultores apontam que o setor está amadurecendo ou sofrendo disrupção, e a empresa familiar não pode ter sucesso nesse ambiente e talvez seja hora de vender, eles não devem ser rotulados como hereges. Os acionistas precisam considerar o valor de ambas as perspectivas.

PERMITA-SE PENSAR COMO ACIONISTA

Durante décadas, as famílias foram incentivadas a administrar bem suas empresas familiares, o que significa aumentar o valor econômico da empresa familiar e repassá-lo à geração seguinte. Esta diretriz não implica apoiar a empresa mesmo quando ela ou seu setor está perdendo valor e não é possível melhorar as condições. E não significa também manter a empresa inalterada quando habilidades e interesses da família exigirem um portfólio diferente de atividades empresariais.

O mandamento correto dos acionistas é “Construir Valor e Valores” ao longo de gerações. Não é realista nem necessário que bons administradores insistam em continuar sendo donos de qualquer empresa específica. Empresas vêm e vão em popularidade e valor, setores amadurecem e interesses e habilidades das famílias mudam com o tempo. O modo de uma família criar valor econômico e social pode mudar ao longo do tempo; muitas vezes, é necessário mudar para que uma família permaneça financeiramente viável.

Permitam-se pensar como acionistas. Estruturem conversas periódicas em nível de acionistas. Adotem a real mentalidade dos acionistas.

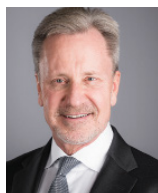
MONTE SUA EQUIPE DE ACIONISTAS ATIVOS

Em geral, acionistas que lidam com decisões críticas em nível de propriedade enfrentadas pelo sistema trabalham para a empresa ou atuam no conselho da empresa. Às vezes não fazem nem uma coisa nem outra, mas são importantes acionistas, com discernimento suficiente para ajudar a criar e apoiar as principais decisões. Chamamos de Acionistas Ativos esse pequeno grupo de pessoas. Eles devem ter conhecimento sobre outras atividades de criação de riqueza da empresa e da família, entender a empresa e seu grupo de setor e gestão, a situação financeira e as necessidades, interesses e capacidade da família. Algumas famílias têm apenas um acionista ativo; outras famílias têm vários. Se a sua empresa tem vários desses acionistas, eles devem se comportar como uma equipe.

A mentalidade correta dos acionistas ativos enfatiza uma “criação prazerosa de valor” de longo prazo, experimentação empreendedora e diversificação ponderada, adotando novos pensamentos, deixando de lado, em tempo hábil, atividades de destruição de valor e ultrapassadas e mantendo um consumo prudente da família e sua empresa. Eles se concentram em aumentar e transmitir Valor e Valores.

Mais do que nunca, sucesso e sobrevivência exigem boas decisões em nível de propriedade. Quero que você esteja preparado para tomar decisões importantes, aquelas que acionistas devem tomar. Você terá que enfrentar tais decisões bem mais cedo do que pensa.

SOBRE O AUTOR



PROFESSOR JOHN A. DAVIS

Founder and Chairman, Cambridge Family Enterprise Group;
Senior Lecturer and Faculty Director, Family Enterprise Programs,
MIT Sloan School of Management

John A. Davis é pioneiro e autoridade mundialmente reconhecido em assuntos acerca de empresas familiares, riqueza familiar e *family offices*. Ele é pesquisador, educador, autor, arquiteto das estruturas conceituais mais impactantes da área e consultor de famílias líderes em todo o mundo. Ele lidera os programas de empresas familiares no MIT Sloan. Para acompanhar seus textos e palestras, visite johndavis.com e o Twitter [@ProfJohnDavis](https://twitter.com/ProfJohnDavis).
