

Reflexões



in Family

TEMA:

O desenvolvimento das famílias empresárias.

PRA QUEM:

Acionista, futuros acionistas, conselheiros e consultores.

QUANDO USAR:

Para estudo sobre o tema de Governança Familiar.



Tempo de Leitura
2 min



O desenvolvimento das famílias empresárias

A alavanca de desenvolvimento das famílias empresárias aponta para a importância do investimento nos seus ativos humanos (dentro ou fora da família), capazes de criar valor no curto, médio e longo prazos. “Somente as empresas que investirem em pessoas terão uma *performance* sustentável.” (Ram Charam, 2011).

Ram Charam, no livro Pipeline de Liderança, descreve a importância do desenvolvimento humano em três eixos.

1.Habilidades: novas responsabilidades demandam o aprendizado de habilidades que até o momento não haviam sido necessárias.

2.Gestão do tempo: o tempo necessário para fazer, planejar, ensinar e acompanhar variam. O tempo da família é diferente do tempo da empresa.

3.Valores: este conceito alerta para importância do líder conhecer pessoas, assim como seus valores e atitudes para geração de valor e impacto aos negócios e ambiente em que atua. Os valores de família inspiram os valores da empresa.

Para o desenvolvimento sustentável de um negócio existem diretrizes claras e estudos detalhados. E para o desenvolvimento das Empresas de Controle Familiar? Quais são as diretrizes?

Empresas familiares investem uma proporção semelhante no desenvolvimento da empresa e da família? Se é a família que inspira os negócios qual deveria ser a proporção deste investimento? Quais conhecimentos se fazem necessários para garantir a continuidade da família empresária?

O eixo da Governança Familiar irá se deparar com todos estes desafios e também inúmeras oportunidades. Para endereçar os desafios e oportunidades destes eixos e com o objetivo de explorar os temas que fazem parte do escopo de conhecimento da Governança Familiar, a Família BDN entrará em cena. Baseada em fatos reais, com nomes fictícios para garantir a confidencialidade que o tema demanda, este “caso” representa um “apanhado” de conhecimentos e vivências. É uma coletânea de todos os aprendizados acumulados nos últimos 15 anos de prática e desenvolvimento em Empresas de Controle Familiar.

A Família BDN tem origem na Província de Salerno, Itália. Nicola BDN, aos 11 anos, chega ao Brasil na companhia do tio Alfredo. Instalam-se em São Paulo e começam a vida trabalhando em um pequeno comércio. Nicola era empreendedor, apresentava forte habilidade no trato com pessoas, encantava os clientes, era visionário e enxergava muitas oportunidades de crescimento no Brasil da década de 40. Logo conheceu Dona Marieta e tiveram 4 filhos. Nos anos 60 iniciou o próprio negócio e os filhos, muito cedo, vieram trabalhar com o pai. Com o tempo o negócio começou a prosperar. Já não era só uma mercearia e sim uma Rede de Supermercados que formava o Grupo BDN.

A família crescia e alguns conflitos começaram a aparecer, como a separação da filha, crescimento dos netos e formação de uma geração de jovens com novas habilidades e estabelecimento de novas relações intergeracionais, gerando desconfortos e desentendimentos.

A crise de 2008 chegou para os negócios e para a família e, com ela, a necessidade de repensar a estratégia e encontrar uma visão com propósito. Foi então que Nicola chamou o filho mais velho e disse que precisavam de ajuda. O filho conversou com um amigo, que indicou uma especialista em empresas de controle familiar.

Dias depois o Sr. Nicola faleceu e os conflitos intensificaram-se.

Durante o primeiro encontro com a especialista a família apresentou uma lista de desafios:

1. a empresa apresentava resultados negativos;
2. a área comercial e a área de operações estavam em conflito;
3. a família estava insatisfeita com a atuação do presidente, pertencente à 2ª geração da família BDN;
4. a nova geração, netos do Nicola, desejava trazer novas tecnologias e inovações para a empresa;
5. a 2ª geração estava preocupada com a sucessão do patrimônio e divisão dos bens do Sr. Nicola.

Diante da lista acima, a especialista propôs uma dinâmica para entender o papel de cada um na estrutura atual.

Qual a sua melhor contribuição no papel de familiar, de acionista e de executivo diante deste cenário?

Durante as discussões, o papel de acionista responsável surgiu fortemente no discurso dos familiares.

“Podemos delegar o papel de executivo, mas não podemos delegar o papel de acionista e familiar. Nossa responsabilidade neste momento será de profissionalizar a empresa, criar alçadas de decisão e de seguirmos uma direção comum.”

“Se não nos organizarmos enquanto acionistas responsáveis pensando no direcionamento estratégico e nos valores éticos da nossa empresa familiar, quem fará isto por nós?”

“Se queremos continuar juntos precisamos trabalhar juntos na busca das melhores soluções, honrando com tudo que os nossos pais construíram.”
Há dois ingredientes fundamentais para transformar e superar os desafios: a melhora na qualidade da comunicação e a melhora da tomada de decisão.

Para um segundo encontro com os membros da família uma nova atividade foi sugerida.

- Qual é a nossa história? Quais valores nos representam, o que não negociamos, quais frases ouvimos dos nossos pais e temos orgulho de repetir?
- Uma linha do tempo foi construída a partir do fundador com todos os marcos importantes, considerando os últimos 60 anos, passando pelas crises econômicas e financeiras e fórmulas da família BDN para superação dos desafios.

Em seguida, mais uma série de reflexões:

- Qual a nossa razão de existir? O que o mundo perderia se não estivéssemos aqui? Qual o nosso propósito comum e nossa estratégia para os próximos 10 anos?
- Qual a estratégia da nossa família empresária? Não estamos falando neste momento da empresa e sim da família – onde queremos chegar juntos? O que é negócio para nossa família e o que não é?
- Como queremos liderar os negócios da família – como queremos gerar valor Humano, Intelectual, Social e Financeiro?

- Quem irá cuidar do quê – papéis e responsabilidades?
- Qual o papel de cada geração e de cada membro da família?
- Como vamos endereçar a diversidade e as demandas das novas gerações?
E o paradoxo Tradição x Inovação?
- Quais são os nossos combinados – protocolo de família – acordo de acionistas?
- Como colocamos os nossos valores nas atitudes do nosso dia a dia, na prática dos negócios e das relações?
- Como acompanhamos os nossos resultados?
- Qual estrutura de governança precisamos implementar?

Após os encontros de alinhamento destes temas, o próximo passo foi a construção do Acordo de Família, instrumento fundamental nas empresas familiares, inspirado em valores e princípios. O acordo estabelece práticas, políticas e traça diretrizes com objetivo de perpetuar os negócios e a unidade familiar.

Este instrumento nivela o entendimento dos membros sobre o valor da empresa, seus riscos e os desafios das relações intrafamiliares, contribuindo para comunicação familiar e o alinhamento das decisões.

Como o acordo é feito por diversos membros, todos os interesses estão representados, tornando muito mais fácil cumpri-los. No processo de construção do Acordo, famílias se descobrem e se reaproximam. Criam regras, para evitar conflitos e disciplinar relações, o que gera um ambiente saudável e sustentável.

Incluimos no Acordo de Família uma agenda para estimular a comunicação e a tomada de decisões com direcionadores alicerçados pelo legado, valores e propósito comum da família BDN.

Temas do Acordo

1. Nossa Cultura Quem somos nós

Nossos Valores – Legado

2. Nossa Estrutura de Governança

Conselhos – Assembleia – Comitês – Family Office Agenda da família, da empresa e da propriedade

3. Qualificação e formação de nossos acionistas

Regras para trabalhar na empresa, participar dos conselhos e comitês

4. Filantropia

O propósito do patrimônio familiar e visão de longo prazo da família para as questões sociais

5. Resolução de conflitos

6. Nossos Combinados

Dúvidas frequentes

Após o entendimento dos desafios individuais e coletivos, ouvindo o ponto de vista e as necessidades e motivações de cada membro da família, conectamos os propósitos pessoais e coletivos.

Um novo ambiente familiar foi criado com a participação de todos para endereçar a complexidade do sistema da empresa de controle familiar. O processo de Co-criação fortaleceu de forma significativa o ambiente familiar e os resultados financeiros apareceram para provar que a empresa de controle familiar, quando bem administrada, gera melhores resultados comparada com as não familiares.

O Acordo de Família é um documento vivo que demanda ser revisitado de tempos em tempos para garantir que a empresa de controle familiar atualize seu desenvolvimento de forma integral. Contemplando o indivíduo (as necessidades individuais com os seus desafios), o outro (a família e sua rede de relacionamento) e o ambiente (os desafios externos).

O case da Família BDN está inserido no cenário das 19 milhões de companhias brasileiras de controle familiar. Cada uma delas com sua natureza única, com suas histórias, particularidades, pontos fortes e limitações. A Governança Familiar estimula a organização dos eixos da Família e as interseções com a Empresa e com a Propriedade e contribui para que a empresa familiar melhore o seu desempenho, enfrente os seus desafios organizacionais de forma sustentável e solucione os conflitos geracionais e de sucessão. São muitos os desafios encontrados neste vasto universo que envolve amor, poder e dinheiro. Entretanto, existem inúmeras oportunidades de crescimento e desenvolvimento para estas 19 milhões de empresas.

Toda empresa tem a cara do seu fundador ou fundadores. Sua capacidade de transformação e crescimento se limita ou expande de acordo com sua capacidade de capturar as oportunidades em seu processo de evolução, passagem do bastão e melhoria constante da estratégia por ela governada.



FAMILY[®]
Family Advisory

Somos uma consultoria com o propósito de contribuir para a geração de valor e o desenvolvimento de organizações de controle familiar.

Implantamos estruturas de Governança, cuidando do indivíduo e da família para os desafios da gestão da riqueza.

Conteúdo criado por:
Mary Nicoliello



www.faamily.com.br



contato@faamily.com.br



Av. Jamaris, 100 – Torre Wall Street – sala 302 Moema - SP