UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: SERÁ O INÍCIO DA SUA PROSPERIDADE OU DA SUA DECADÊNCIA?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial.

CRISTINA LAU CHU

Orientadora: Profª. Drª. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre, 23 de Outubro de 2008.

1 – INTRODUÇÃO

Durante o jantar da família, o meu irmão Albert nos comunica que não irá mais trabalhar no restaurante. Ele se levanta da mesa e vai embora sem dizer pra onde vai.

Como eu já estava acostumada com essas atitudes do Albert e, já desconfiando sobre o motivo que causou a desestabilização da sua intenção em trabalhar na empresa, resolvi perguntar pro meu pai o que estava acontecendo.

- Nada, é que o seu irmão resolveu fugir do trabalho mais uma vez. É um vagabundo mesmo. Ele só quer saber de perder tempo na vida. Deixa ele sozinho com os pensamentos dele. Uma hora ele amadurece.

- Pois então pai, como faremos com os nossos planos de abrir uma franquia na praia nesse verão? Já estava selecionando e treinando funcionários para a nossa filial. Eu iria dividir a gestão com o Albert. E agora?

- Deixa que eu cuido disso. A sua mãe fica aqui e eu te ajudo na praia nos primeiros dias. Você já está preparada para assumir a filial. Vai dar tudo certo Serão apenas três meses.

- E o Albert? Ele disse que queria participar do nosso processo de expansão e estávamos fazendo planos em conjunto para a filial.

- Infelizmente seu irmão é um fraco. Não agüenta que eu tente ensinar ele como trabalhar na cozinha. Não quer saber de trabalho pesado. Gritei com seu irmão na frente dos funcionários porque ele cozinhou o arroz errado. Não sabe nem fazer um arroz cozido. Imagina se vai conseguir gerenciar uma filial com você.

Diante desse quadro, se encontra o meu dilema.

Eu não sei se sigo as recomendações do pai, trabalho com ele e a mãe nos planos de expansão da família e assisto passivamente o meu irmão ficar do lado de fora do processo. Ou se tento encontrar alguma forma de unir o meu irmão com o pai para que, após a formação de uma equipe familiar coesa, prossigamos juntos com os planos de expansão da empresa.

2 - A HISTÓRIA DOS FUNDADORES

Quando eu era criança, meu pai ficava pouco com a gente. Então, eu sempre tentava ficar com ele quando podia. Lembro que gostava muito de ver desenhos na televisão, mas ele sempre assistia a programas chatos, como os noticiários e reportagens sobre o mundo e política.

Uma vez, a gente estava vendo alguma reportagem chata na tv e o senhor que estava apresentando o programa falou sobre o capitalismo e o socialismo. Eu não sabia sobre o que estavam falando, pra variar um pouco, mas resolvi perguntar pro meu pai dessa vez.

Esperei os comerciais e perguntei:

- Pai, o que que é o capitalismo?

- (...) É quando você olha pros seus brinquedos e fala pros seus irmãos que é tudo seu. Se eles quiserem ter algum brinquedo seu, terão que brigar por ele. É a lei do mais forte.

Então, eu fui pra segunda pergunta:

- Pai, e o que que é o socialismo?

Ele deu uma risada e respondeu: É como se eu, a mamãe, você e seus irmãos recebêssemos brinquedos sem precisar brigar entre a gente. A nossa briga seria em equipe. Quanto mais brigas a gente conseguisse ganhar, mais brinquedos a gente receberia no futuro. Qual deles você mais gosta?

- Ah pai, eu gosto mais do socialismo, mas estou vivendo no capitalismo agora.

- É muito provável que quando você estiver maior, o capitalismo e o socialismo ainda existam e, então, você terá independência de escolher como quer viver. Enquanto isso, penso que não deve ser tão ruim ser minha filha. O que você acha?

De lá pra cá a minha resposta foi sempre a mesma. Eu gosto muito de ser filha do meu pai.

Sou descendente de imigrantes chineses que saíram de um país socialista e vieram tentar a sorte aqui no Brasil, que é capitalista. As diferenças culturais

entre a minha família e a família dos meus amiguinhos de escola e, pra não ser surpresa, meus amigos de agora, são grandes. Hoje eu procuro entender como o mundo funciona pra poder me encaixar e fazer parte dele harmoniosamente. Sem brigas, discussões, choques culturais e revoluções que fizeram parte da minha adolescência.

Meu pai é um homem de poucas palavras, tanto em português quanto em chinês. O primeiro é mais provável que seja motivado pela falta de fluência e o segundo é pela personalidade mesmo.

Ele fala sobre política, negócio, jogo e família. É simples assim. Então, eu gostava mais das histórias da família, que era mais fácil de entender quando eu era criança.

Pelo que me foi contado, a minha família sempre teve características empreendedoras. Acredito que seja mais pelas circunstâncias que viveram do que por algum talento especial que gostariam de desenvolver. Conheço apenas o que meus pais contaram e, mesmo assim, eles tentam não falar muito sobre a vida dos meus avós na China.

O que sei é que, naquela época, qualquer lugar era melhor de se viver do que onde eles estavam. Não existia acesso à educação; se alguém ficasse doente, ou rezava pra viver e tomava os chás da medicina “familiar” ou esperava morrer mesmo; os alimentos eram sempre muito escassos e o tecido, que geralmente era usado pra se fazer as roupas e os sapatos, era usado até se desmanchar. Essas condições não eram pra alguns marginalizados da população geral, mas era a pura realidade da grande massa da nação chinesa.

A pobreza e a guerra nunca foram novidade pra os chineses. Assim como tempos áureos também. Então, quando se está em um momento ruim como o dos meus avós na China, o que poderia se ter de bom para viver? Qual era o significado ou o objetivo dessas pessoas?

Meus avós paternos queriam sair da miséria, eram uns loucos inconformados com a situação. Eles queriam poder dar um futuro melhor pras próximas gerações. E, pra isso, teriam que fazer a sua parte na história da família.

Meus avós maternos tinham uma fábrica de biscoitos na China, mas com a revolução socialista, eles foram marginalizados pela sociedade e perderam todas as propriedades que tinham para o governo. Então, eles foram para Hong Kong tentar a sorte, da mesma forma que meus avós paternos o fizeram.

Na década de 50, Hong Kong ainda era colônia da Inglaterra e não havia restrições para receber conterrâneos chineses. A parte difícil era conseguir sair da China continental. Ao chegar em Hong Kong, as oportunidades de crescimento econômico eram reais e a união dos ingleses com os chineses formou a cidade que faz parte do maior centro econômico da região, que chamam de Tigres Asiáticos.

Em Hong Kong, meus pais se conheceram, namoraram e casaram. Enfim, e por que será que eu vim parar aqui?

Gostaria de esclarecer que gosto muito de morar no Brasil e acredito no potencial do país, mas a trajetória normal que os amigos e a família dos meus pais fizeram objetivavam outros países. Muitos foram para os Estados Unidos ou Inglaterra, visto os incentivos que tinham por estarem em um momento de colonização inglesa, então, alguns aspectos culturais e financeiros ajudavam a ir para esses países. Um pouco pela proximidade maior com o idioma inglês e muito pelas oportunidades econômicas oferecidas aos que se aventurassem a essa mudança.

O fato é que o tio do meu pai não queria ser apenas um assalariado bem remunerado em Hong Kong ou em qualquer outro lugar, a ambição dele era maior que uma vida estável, porém, com poucas chances de um grande salto econômico. Então, ele resolveu investir o seu destino em uma moça que conheceu no meio artístico. Quando soube que ela viria para o Brasil fazer um show, ele veio junto conhecer o país.

Não sei muito sobre essa história, mas eles terminaram o namoro aqui e ele acreditou que nesse país haveria oportunidades que poderiam satisfazer as suas ambições materiais e, então, ele seria capaz de construir algo que pudesse se orgulhar um dia.

E é aqui que começa a minha história. Meus pais vieram porque esse tio precisou de ajuda e pediu que viessem alguns membros da família para que pudessem construir uma empresa juntos e, no futuro, oferecer oportunidades melhores para a próxima geração. Ao imigrar pra cá, meus pais adotaram os nomes ocidentais Adolph e Diana para facilitar a adaptação no país.

A associação do meu tio-avô com meus pais não deu certo. Então, eles resolveram que construiriam a sua empresa aqui sem a ajuda de ninguém. Eu e meus irmãos já fazíamos parte dos planos e da vida dos meus pais. Assim como a empresa que pretendiam construir um dia.

Pois então, passadas as dificuldades financeiras, ao choque cultural, a falta de fluência da língua portuguesa e a responsabilidade de educar três crianças pequenas, meus pais conseguiram construir a empresa que queriam naquela época.

A empresa que meus pais construíram é um restaurante chinês. Vou descrever a empresa de forma prática a vocês.

3 – O EMPREENDIMENTO

O restaurante do “Rei Leão” localiza-se na bela cidade de Porto Alegre, mais precisamente no bairro Menino Deus, região central da capital gaúcha. Um bairro que oferece muito conforto e qualidade de vida a seus moradores. O restaurante fica próximo ao shopping Praia de Belas e fica no caminho para a zona sul de Porto Alegre.

Foi fundado no dia 1º de Agosto de 1993.

Possui 2 andares que tem capacidade para 240 pessoas no total.

Quem são os nossos clientes?

Executivos, profissionais liberais e funcionários de empresas locais.

Famílias, moradores dos bairros Menino Deus, Bom Fim, Azenha.

Quem são os nossos concorrentes?

Restaurantes locais (galeterias, churrascarias, pizzarias).
Restaurantes da mesma culinária.
Shopping Praia de Belas (setor gastronômico).

Quais são os principais produtos?
Alimentação – Buffet com mark-up de 12%
- À la carte com mark-up de 100%
Bebidas – Refrigerante e cerveja com mark-up de 75%
Outras bebidas alcoólicas (caipirinha, vinho) com mark-up de 100%
Eventos – mark-up de 12%
Ambiente – mark-up de 3%
Atendimento – mark-up de 10%
Biscoitinhos da sorte – mark-up de 150%

Qual a representatividade desses produtos no faturamento?
Alimentação 70% (68% Buffet e 2% À la carte)
Bebidas 21,05 % (17% refrigerante e cerveja e 4,05% outras bebidas alcoólicas)
Eventos 2%
Ambiente 3%
Atendimento 10%
Biscoitinhos da sorte 0,05%

Qual a trajetória desses produtos?
Alimentação – Buffet iniciou com 60% do faturamento e aumentou para 68% (porque não agüentamos o tirão do à la carte e ficamos só com buffet)
- À la carte iniciou com 20% do faturamento e diminuiu para 2%
Bebidas – Refrigerante e cerveja iniciou com 16% e aumentou para 17% (porque trocamos a brahma e a coca-cola e colocamos a Polar e a Bohemia)
- Outras bebidas alcoólicas iniciou com 4,05 e se manteve.
Eventos iniciou com 0% e aumento para 2% (porque antes o andar de eventos era pra à la carte)

Ambiente 3%

Atendimento 3%

Biscoitinhos da sorte foram criados há 18 meses. Iniciou com a participação de 0,05% e dobrou a sua participação por causa da boa aceitação pelos clientes do restaurante e pelos pontos de venda distribuídos pela cidade. Recentemente, houve uma expansão de ponto de venda para o interior do estado.

Quais são as competências tecnológicas da empresa?

Expertise em adaptar a culinária chinesa ao paladar local.

Expertise em gestão de pessoas e na cadeia de suprimentos.

4 – OS DESCENDENTES

Após essa breve descrição da empresa, gostaria de descrever sobre outros membros da família que a gerou. A história dos meus avós e meus pais contei no início, então agora vou contar um pouco sobre a minha e a dos meus irmãos.

Atualmente, estou com 27 anos. Eu e meus irmãos temos um ano de diferença de idade. O Albert está com 26 anos e o Luís Inácio está com 25 anos. Estudamos em escola particular de respeitável reconhecimento pela sociedade e usufruímos o conforto financeiro que a família sempre quis poder oferecer no futuro. Em resumo, a minha geração é aquela que pôde aproveitar os frutos do trabalho e sonhos que meus avós e meus pais almejavam há muito tempo. Somos o resultado do esforço, união e trabalho em equipe dessa família inconformadamente louca por crescimento e progresso.

Conquistei o título de bacharelado em Administração pela Escola de Administração da UFRGS em 2004 e a minha experiência profissional começou aos 12 anos, trabalhando na parte financeira da empresa da família e, apesar de já ter trabalhado em outras empresas do setor de prestação de serviços e comércio, como o Banco do Brasil, Gang comércio de vestuário e Sheraton Porto Alegre Hotel, continuo trabalhando no restaurante da minha família. Hoje a minha

função é mais focada à atividade gerencial, acumulando 15 anos de experiência no setor de prestação de serviços.

O Albert terminou o ensino médio em escola pública aos 19 anos. Começou o curso de engenharia, economia e turismo na PUCRS e, não conseguiu terminar nenhum. Até que acabou desistindo de estudar. Está com depressão há sete anos e apresentou melhora significativa desde o ano passado. Está fazendo tratamento psiquiátrico há seis anos. A experiência profissional dele está concentrada nas atividades do restaurante.

O Luís Inácio terminou o ensino médio na mesma escola que iniciamos nossos estudos e passou em engenharia metalúrgica na UFRGS. Esteve confuso sobre a continuidade dos estudos para se tornar engenheiro ou se estudava para tentar o vestibular para medicina na UFRGS. Essa dúvida durou 4 anos e ele não conseguia sair do 2° semestre de engenharia. Agora, ele decidiu estudar para medicina e trancou o curso de engenharia para não perder a vaga e ter a opção de voltar ao curso se não passar no vestibular esse ano. Ele tem a bolsa da Gerdau, pois conquistou uma colocação privilegiada no exame de ingresso universitário da engenharia. Então, a sua experiência profissional engloba o trabalho de verão que a Gerdau solicita aos seus bolsistas e as atividades exercidas na empresa da família.

Todos nós sempre trabalhamos juntos com nossos pais na empresa, independente das dúvidas e cargos delegados. Desde o seu “nascimento” e até esse ano.

Com a decisão de estudar para o vestibular de medicina, Luís Inácio pediu para se afastar da empresa nesse momento até conseguir passar no curso escolhido. E o Albert chegou no seu limite com as brigas que sempre teve com o pai e pediu afastamento por tempo indeterminado na empresa.

E sobrou a Teresa na empresa, eu mesma. E o meu dilema sobre o que fazer nesse contexto.

5 – OS DILEMAS

A empresa está em um momento propício ao início do seu processo de expansão, por estar em um momento estável, com condições econômicas favoráveis e com objetivos de mercados a atingir bem definidos. A abertura de uma filial na praia de Capão da Canoa nesse verão estava sendo planejada há quatorze meses. O local para estruturar a filial já estava escolhido, alguns funcionários estavam sendo treinados para esse fim e existe uma reserva de capital suficiente para o investimento inicial e o capital de giro necessários para a abertura e manutenção da filial. Então, será que sigo os planos de expansão da empresa com meus pais e deixo meus irmãos seguirem a sua vida ou será que tento unir a família e agir como um agente híbrido para conciliar a formação de uma família unida tanto em termos emocionais quanto em termos empresariais.

Bom, a primeira pergunta. Será que meus irmãos querem fazer parte dos planos de expansão?

O Albert com certeza sim. O problema dele é a falta de sincronia com o pai.

O Luís Inácio é possível que sim. Mas é melhor deixar ele seguir os seus sonhos e esperar a sua decisão no futuro. Independentemente da sua escolha, ele sempre está presente nos momentos difíceis. O companheirismo sempre foi seu ponto forte.

A segunda pergunta. Será que tenho a competência necessária para resolver essa questão?

Acredito que entendo o pensamento dos dois e que posso contribuir para que a sua união seja construtiva através da mobilização da família a esse objetivo. O tratamento psiquiátrico que o Albert está fazendo há seis anos ajuda no seu processo de cura, mas acredito que a família também pode ajudar a incentivar a acelerar esse processo. Não creio que a união familiar fará mal à sua doença. No pior das hipóteses, não fará diferença nos resultados do tratamento. Mas, é possível que haja uma melhora significativa na qualidade de vida da família e ela pode proporcionar uma aceleração no processo de cura da doença do Albert. Ao atingir esse objetivo, poderemos formar uma equipe familiar coesa para

administrar a empresa de forma que ela se torne o reflexo das tomadas de decisão em equipe, fortalecendo a cultura de trabalho em equipe na organização.

A terceira pergunta. Será que Adolph e Albert querem se entender?

Com certeza sim. O que mais escuto da parte deles são lamentações de como as coisas poderiam dar certo se trabalhassem juntos e no futuro que poderiam criar com essa união.

A quarta pergunta. Será que eu quero ver a família unida ou prefiro ver a desarmonia familiar passivamente? (Essa pergunta parece óbvia, mas nem sempre a resposta e as atitudes entre irmãos é esta.).

Pelo bem geral da minha consciência e pelos meus filhos que ainda virão, quero ter uma família unida.

A quinta pergunta. Qual é a relação que existe entre a união e a boa saúde emocional da família com o futuro da empresa?

Acredito que se a família não for capaz de dar a volta por cima em relação ao problema que existe entre o Albert e o nosso pai e criar uma unidade familiar para que possamos objetivar um crescimento contínuo e duradouro, a empresa que ela criou também não será capaz. Por se tratar de uma empresa relativamente nova (15 anos), de pequeno porte e que nunca passou pela experiência de um processo sucessório, as suas chances de se perpetuar dependem de como será conduzida a sua gestão e consolidação da sua identidade cultural por, no mínimo, mais duas gerações.

Se a família estiver unida, a chance de se conseguir avançar de maneira estável é maior. Se houver desarmonia familiar, diminui a probabilidade de sucesso nas suas intenções. Um pouco pela própria diminuição da força de gestão do núcleo familiar (que é o centro das tomadas de decisões estratégicas da empresa) e muito pelas prováveis disputas de poder e divisão de bens ocorridos pela falta de sincronia entre os membros detentores dos direitos de participação na empresa.

Além desse fator, existe o significado em se dedicar na perpetuação da empresa. A motivação para me dedicar a esse projeto é que espero contribuir para a construção de uma empresa que seja o espelho de uma unidade familiar. Que a

empresa seja a prova viva do esforço conjunto de muitas gerações e que ela sempre progrida para que possamos garantir um futuro melhor à família e ao país que nos acolheu.

Por esse motivo, quis contar um pouco sobre a história da família desde os meus avós para que se consiga entender a diferença de pensamento entre a minha geração e a geração dos meus pais.

Pro pai, o Albert é vagabundo. Não consegue progredir em nada. Tem tudo na vida e não sabe ser grato pelas oportunidades oferecidas. A depressão é falta de trabalho sério na vida. Pra piorar, eu sou a irmã mais velha e a pessoa que ele deveria ter como exemplo profissional.

Pro Albert, o pai só dá atenção pra dinheiro ou só se envolve com atividades que possam trazer algum benefício material. Sempre que ele precisou de algum apoio emocional ou quis a companhia do pai, ele não podia ou porque "os homens têm que aprender a resolver seus problemas sozinhos" ou porque não tinha tempo pra perder com besteiras e passatempos fúteis. O pai é um egoísta e só pensa em dinheiro.

6 – As Alternativas

Diante desse quadro, as alternativas de processo sucessório dessa empresa familiar são:

1- Deixar a família como está e seguir os planos de expansão da empresa, através do treinamento de novas equipes de trabalho e, após a sua consolidação, avançar para a abertura de uma nova filial. Nesse caso, começar a expandir sem o envolvimento do Albert, apesar da sua vontade explícita em participar desse processo.

   Os fatores favoráveis à escolha dessa alternativa são o aproveitamento dos recursos já utilizados no processo. O local de estruturação da filial está escolhido, alguns funcionários estão sendo treinados para trabalhar na filial, o núcleo gerencial da empresa está focado no processo há quatorze meses e existe uma reserva de capital disponível para essa expansão.

Os fatores desfavoráveis à escolha dessa alternativa são o deslocamento de atividades que eram de responsabilidade do Albert para outros membros do núcleo gerencial e a necessidade de treinar uma equipe de produção que seja confiável para trabalhar três meses na filial sem a presença do gerente de produção, visto que eu não desenvolvi competências de produção durante a minha experiência profissional nem é culturalmente aceito a inserção feminina na área de gerenciamento de produção na empresa. O fundador iria me auxiliar nos primeiros dias e depois voltaria para a matriz porque a sua sócia (minha mãe) não está preparada para assumir as atividades gerenciais da matriz. Se eu gerenciar a filial sem o gerente de produção, que seria o Albert, existirá um risco muito grande em se trabalhar com um sistema desestabilizado e com pouca capacidade de reverter algumas situações que envolvam os ativos que trabalhem na área produtiva da empresa. Seria um desafio a ser trabalhado tanto em termos de capacidade gerencial quando em termos de mudança cultural na empresa.

2- Tentar resolver a questão de diferenças de pensamento do Albert com o pai e, após a consolidação de uma equipe familiar coesa, avançar juntos com o plano de expansão da empresa.

Os fatores favoráveis à escolha dessa alternativa são a formação de um sistema estável no núcleo gerencial da empresa que possibilitem um progresso de forma sustentável ao longo do tempo; o início da mudança cultural na empresa para gestão de trabalho em equipe em detrimento do sistema autoritário que está enraizado nas origens da empresa, mas que não é sustentável à longo prazo e o início do processo sucessório da empresa com a transferência de conhecimento por parte dos fundadores e o amadurecimento e desenvolvimento das capacidades de liderança da equipe gerencial que irá assumir a gestão da empresa na fase da sociedade entre irmãos, que é a segunda fase de desenvolvimento da empresa familiar.

Os fatores desfavoráveis à escolha dessa alternativa são a possibilidade da empresa não estar financeiramente saudável quando essa consolidação familiar ocorrer e, não ser economicamente viável realizar um processo de expansão da empresa, postergando essa oportunidade para outro momento e a perda dos recursos dedicados ao processo de planejamento estratégico que foi utilizado na abertura da filial na praia nesse verão e o tempo que o núcleo gerencial da empresa dedicou para a seleção e treinamentos destinados para a preparação dos futuros funcionários e a escolha do local para estruturar a filial será um prejuízo que a empresa precisará absorver e diluir no seu histórico.

Em resumo, a empresa está pronta pra ir pra frente, mas a família não. Os membros da família que participam das atividades da empresa até hoje, estão prontos. A questão é que um membro da família que está “do lado de fora” gostaria de entrar pro time, mas ele tem um problema a ser resolvido com o fundador para que possa fazer parte do centro das decisões estratégicas da empresa e da família.

Algumas vezes, nem sempre o caminho mais fácil é o que trará melhores resultados futuros e eu acredito que, nesse caso, vale a pena tentar consertar o “estrago”. Em primeiro lugar, porque as pessoas envolvidas são as que sempre estiveram e estarão ao meu lado. O amor e apoio incondicionais deles ajudaram a construir a pessoa que me tornei. Em segundo lugar, porque o benefício do investimento feito é incalculável. É um ativo intangível de alta alavancagem tanto em termos de retorno financeiro quanto motivacional.

7 – A Decisão

Eu decidi tentar construir uma família unida tantos em termos emocionais quanto em termos profissionais porque acredito que, assim, poderei colaborar para construir um futuro melhor à minha família atual e à que pretendo construir no futuro.

A decisão mais difícil foi feita, e agora?

Agora é só fazer o mesmo que meus avós e meus pais fizeram. Ser loucamente inconformada com a situação e correr atrás do objetivo.

Não precisei de muitos argumentos pra convencer a família de que algo no seu sistema interativo estava mal ajustado porque o resultado desse sistema era a depressão do meu irmão e a sua desarmonia (pra não dizer guerra) com o pai. Esse sistema tinha uma característica predatória, onde o mais forte é o que ganha sempre. Os fracos são rejeitados e não ganham atenção.

A questão que está me fazendo perder noites de sono (literalmente) é conseguir modificar os modelos mentais existentes para que a família crie um sistema interativo que seja saudável para que incentive a cura da doença causada em um dos seus membros. O novo sistema interativo que estou tentando incentivar é um modelo de aprendizagem em equipe, onde um ajude o outro e que o resultado do seu trabalho seja compartilhado, anulando a chance da rejeição de algum membro “fraco”.

Novamente, assim como a empresa que ela atua.

Uma das partes mais legais ao perceber os progressos feitos, é que isso se reflete diretamente na empresa. O clima organizacional está se modificando e, aos poucos, o próprio sistema rejeita os predadores. O trabalho em equipe e os processos de melhoria contínua estão começando a fazer parte da empresa de forma natural e não imposta ou sob ordem direta das chefias.

Pois então, mas como se faz para transformar a maneira como os relacionamentos interagem no núcleo dos tomadores das decisões estratégicas da empresa pra conseguir atingir esse objetivo?

Pela experiência que estou tendo, a manifestação de verdades e sentimentos reprimidos é um processo desafiador, mas necessário para a construção do fortalecimento dos laços de confiança e compreensão em equipe. A verdade liberta, como dizem por aí.

Mas como fazer isso com seu chefe-pai e chefe-mãe de forma que as verdades sejam realmente compreendidas?

Saber ouvir críticas é uma coisa. Saber ouvir críticas dos filhos parece ser bem diferente.

- Como está o seu irmão?

- Tá bem. Ele ganhou o campeonato de poker ontem. Pediu pra te entregar o troféu.

- Perguntou se ele vai voltar a trabalhar aqui? Da onde ele tira o dinheiro pra viver?

- Pai, o Albert se vira. O senhor não sente falta dele?

- Ele é meu filho. É a minha obrigação cuidar dele, mesmo se ele for um vagabundo. É tudo culpa da sua mãe. A Diana sempre tratou ele como criança.

- Pai, o senhor sempre gostou de jogo. Será que dá pra entender que o Albert só quer ser como você???? A maneira que pensou para ficar perto do senhor foi fazer algo que o senhor goste. Será que é tão ruim que ele queira estar perto de você?????????????

-(...) Você sabe se ele está se alimentando direito? Jogar muitas horas seguidas faz com que se perca a noção da fome. A saúde dele tem que estar boa para conseguir ganhar os campeonatos.

- Acho que ele dá uma enganada. Solteiro e morando sozinho, ele acaba não tendo muito horário pras coisas.

- Então eu vou dar uma passada no clube e abrir uma conta pra ele fazer as refeições lá pelo menos. O que você acha, Teresa?

-Eu acho que já é um bom começo. O senhor sabe o endereço?

-Não, mas posso aprender o caminho.

A família e a empresa estão em um contexto em que se pode esperar para tentarmos reestruturar nossos processos interativos e tentarmos atingir uma sofisticação maior nos serviços gerados e oferecidos ao mercado. Ao se conseguir a formação de processos que visem o trabalho em equipe e aprendizagem contínua, o serviço prestado ganhará uma qualidade de nível superior ao que prestamos atualmente. E a alavancagem obtida nesse processo de reestruturação

poderá nos fazer ser altamente competitivos no mercado de maneira sustentável por muitas gerações de lideranças.

A observação crítica da realidade que gostaria de atingir e a percepção da realidade que existe hoje no meu contexto me ajuda a entender as mudanças necessárias que precisam ser feitas para atingir meu objetivo. E para se alterar os processos de forma robusta e consistente é necessário tempo, paciência e muita força de vontade dos envolvidos no processo.

A vida ensina, como dizem por aí. Mas a gente pode dar “um empurrãozinho” pra acelerar os processos de aprendizagem também. Nada como ter um bom motivo para fazermos algo no qual possamos nos orgulhar um dia.

Caro leitor, tem uma parte triste na minha história que não contei antes. Quando eu era criança, não pude brincar muito porque “tinha que cuidar dos meus irmãos”.

Não queira saber a dor e o sofrimento de ser responsável por tudo o que seus irmãos mais novos faziam até pouco tempo atrás.

Hoje, depois de muitas brigas, discussões e revoltas contra o sistema, eu continuo cuidando deles. Mas, aprendi a brincar ao mesmo tempo. Nossa, que evolução! E agora vem a melhor parte, o lugar que mais gosto de brincar é no super-laboratório que meus pais construíram. Imaginem só: uma empresa, uma família e uma história de lutas e vitórias compartilhadas em que eu faço parte e sou um ativo intangível de alta alavancagem. Onde posso colocar meus conhecimentos em prática e testar novas fórmulas sobre como construir um mundo melhor. E me tornar um pouco do que queria ser quando criança: uma cientista.

Que perigo!

8 - REFERENCIAL TEÓRICO

8.1 - Empresas Familiares

Segundo LANDES (2007), nas empresas familiares, histórias de dinheiro, poder e parentesco envolvem inevitavelmente drama e paixão, sobretudo com a passagem das gerações: à medida que a riqueza cresce, aumentam também as oportunidades de discórdia. Consideremos neste ponto o clã Gucci. O patriarca, Guccio Gucci (1881-1953), era filho de um fabricante italiano de artigos de couro. Ainda jovem, viajou para Paris e Londres, onde manteve os olhos bem abertos e focados nas vantagens comerciais do artesanato de qualidade e elegância atualizada. Notou, sobretudo, o apetite da clientela pelo tipo de malas e valises que denunciavam o gosto e o status do viajante. Assim, quando voltou para casa em 1920, pediu dinheiro emprestado e abriu uma loja para vender artigos de couro, alcançando sucesso imediato. Nas décadas seguintes, os filhos deram continuidade à sua obra, abrindo filiais na Itália e depois no exterior.

Guccio manteve a empresa coesa, mas, após a sua morte, os filhos e netos se envolveram em prolongadas e onerosas disputas que fizeram a fortuna de alguns advogados mais ocupados da Itália. A virulência e o espírito de retaliação que caracterizavam esses confrontos constituem um constrangimento para a família Gucci e para a cultura italiana. O azedume atingiu o auge quando a ex-mulher de Maurizio, neto de Guccio, enfureceu-se o bastante para pensar em assassiná-lo e comentou de passagem com a governanta que adoraria livrar-se do marido. Para a pessoa certa, esse gênero de comentário irrefletido é uma oportunidade de ganhar dinheiro à espera do agente certo – e a governanta era o agente certo. Pouco tempo depois, Maurizio foi morto por pistoleiros na entrada de seu escritório e estes, em seguida, tentaram chantagear a ex-mulher: encerrava-se o ramo Maurizio da família. A empresa e o nome Gucci acabaram nas mãos de uma companhia estrangeira, e a mulher atrás das grades, cumprindo a sentença que a condenou a 26 anos de prisão.

Conforme LANDES (2007), este é apenas um breve exemplo do enorme conjunto de empreendedoras conquistas familiares, desde lojinhas e postos de gasolina quase domésticos até gigantes de renome no mercado. Por mais convincente e instrutivo que seja, o raciocínio econômico prevalente hoje em dia optou por ignorar a empresa familiar como objeto de estudo e praticamente a riscou do mapa, rotulando-a de obsoleta e perigosamente ilusória.

Equivocada, porque as estatísticas demonstram que a grande maioria dos empreendimentos no mundo atual é de empresas familiares. Na União Européia, essas empresas representam 60 a 90% do mercado, dependendo do país, e respondem por dois terços do Produto Nacional Bruto e dos empregos. Nos Estados Unidos, em meados do anos 90, mais de 90% das empresas eram unidades familiares, respondendo por mais da metade dos bens e serviços do país; além disso, um terço das empresas relacionadas na *Fortune* 500 (as quinhentas maiores do país) era controlado por famílias ou contavam, em seus Conselhos de Administração, com membros das famílias fundadoras. E mais: estas famílias costumam desempenhar-se muito melhor, superando de longe a média das concorrentes gerenciadas (não-familiares).

De acordo com LANDES (2007), perigosamente ilusória porque as nações do mundo em desenvolvimento, sobretudo as mais ansiosas por desenvolvimento econômico, necessitam com urgência do empreendimento familiar. Sua situação cultural, política e econômica não tem ainda maturidade suficiente para as estruturas empresariais gerenciadas. Nesses lugares – África, Oriente Médio árabe, boa parte do sul da Ásia e boa parte da América do Sul -, as empresas familiares constituem a melhor esperança de um desenvolvimento bem-sucedido. A atividade empresarial nessas regiões precisa da confiança e do treinamento que a família possibilita e dos recursos que a família é capaz de mobilizar. A falta de compreensão da natureza e da dinâmica do capitalismo privado de base familiar comprometeria seriamente a isenção tanto de economistas quanto daqueles que elaboram as políticas.

Conforme GERSICK (2006), se as empresas familiares são tão comuns, como podem também ser tão especiais? Quando perguntaram a Freud o que ele

considerava o segredo de uma vida plena, sua resposta tinha três palavras: *"Lieben und arbeiten"* (amar e trabalhar). Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel de presidente do Conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar.

De acordo com GERSICK (2006), esta diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo "caráter especial" tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. O empenho, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família.

Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na empresa podem tornar-se confusos. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

GERSICK (2006) ressalta que, infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos. Quando trabalham em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimentos de longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. Juntos, *lieben* e *arbeiten* são uma base forte para uma vida satisfatória. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

LANDES (2007) destaca que o mundo muda quando o conhecimento cresce. Novas descobertas conduzem novas maneiras de fazer negócios e estas, por sua vez, exigem novos profissionais. A evolução da indústria química ao longo dos últimos dois séculos dá ensejo a um estudo particularmente profícuo no âmbito da revolução gerencial. Os primeiros exemplos de indústria química surgem na fabricação de ácidos e álcalis para a utilização na fabricação de têxteis e metais. As fábricas se situavam próximo à fonte de matéria-prima ou próximo aos usuários, e as empresas de núcleo familiar enfrentavam satisfatoriamente a concorrência. No entanto, a pesquisa na fabricação de sintéticos, em geral superiores às substâncias naturais, abriu caminho para todo um leque de novas atividades e teconologias – a começar por corantes, drogas e subsídios fotográficos (a própria fotografia constitui uma nova tecnologia), vindo em seguida o nitrogênio, a borracha, os combustíveis, as fibras e os metais leves. Tudo isso, até certo ponto, derivou de cursos de ciências em instituições de ensino superior, que funcionavam como imãs para candidatos a carreiras nessas áreas.

Conforme LANDES (2007), as novas empresas químicas prosperavam, principalmente nos países em que o acesso à boa instrução era possível, como a Alemanha e a França. Em sua maior parte, estes empreendimentos começaram como empresas familiares, mas a complexidade e os custos do trabalho exigiam pesados investimentos, levando, em pouco tempo, a fusões que assumiram a forma de sociedades de responsabilidade limitada de capital coletivo. A empresa alemã IG Farben (“Colors, Inc.”) é um ótimo exemplo desse tipo de empreendimento, criada com base em pessoal treinado, laboratórios de pesquisa e uma sucessão de patentes para produtos cada vez mais novos. Quando os acionistas reclamavam dos parcos dividendos, Carl Bosch, primeiro presidente da IG Farben, os fazia lembrar das obrigações maiores: “A IG não existe para dar grandes lucros a seus acionistas. Nosso orgulho e dever é trabalhar para que os que vierem depois de nós, implantar os processos segundo os quais eles irão trabalhar”.

LANDES (2007), depois, com a guinada da tecnologia, uma indústria que no passado fora compatível com um empreendimento familiar tornou-se candidata

perfeita ao capitalismo gerenciado. Daí foi um só passo para que esta e outras empresas familiares se juntassem a fim de formar os conglomerados e os trustes americanos da virada do século, dando um enorme impulso à economia. O velho estilo de crescimento exigia a aquisição e a combinação de sociedades. Robert Sobel conta, a título de ilustração, a história de um grupo de empresários endinheirados que comemoravam as suas fusões e aquisições. Um deles se recorda da existência de uma fábrica de aço nas redondezas:

- Vamos lá comprá-la!

- Mas é meia-noite.

- E daí?

O grupo tira o proprietário da cama e, feita a proposta, o mesmo responde:

- Minha fábrica vale duzentos mil dólares e não está à venda.

- Sério? Pagamos quinhentos.

Como recusar?

Ou tomemos a recente versão hollywoodiana, expressa neste diálogo entre Julia Roberts e Richard Gere em *Uma Linda Mulher* (1990):

- Como você ganha a vida?

- Compro empresas.

- E o que faz com elas?

- Vendo e, quando não consigo, eu as divido em vários pedacinhos e vendo esses pedaços.

LANDES (2007) salienta que o crescimento, a diversificação e o avanço tecnológico podem conspirar contra a continuidade da empresa familiar. A esses fatores, é preciso acrescentar outro: o sucesso. Em poucas palavras, conforme a empresa adquire poder e prestígio, os herdeiros descobrem várias coisas interessantes e divertidas para fazer em lugar de tocar o negócio. Quase sempre, em lugar de andar em mangas de camisa como seus antepassados, esses sucessores acabam optando pelas sedas e veludos e pela dedicação à política, à cultura e à ostensiva busca de boa vida.

Em conseqüência desse modelo de comportamento, as empresas familiares são consideradas pelos economistas e pelas autoridades de

planejamento como instituições transitórias e obsoletas – dinossauros em vias de extinção. É consenso que qualquer empresa realmente ambiciosa deve adotar a forma gerenciada, e desde o início. No entanto, apesar de todos os argumentos contrários, as empresas familiares continuam a ter sucesso. Segundo um relatório recente da revista *Business Week,* “uma das maiores vantagens estratégicas de uma empresa, concluiu-se, é o vínculo de sangue. Empresas em que os fundadores ou suas famílias mantiveram uma presença consistente – na administração, no Conselho de Administração ou como acionistas de peso – se saem significativamente melhor do que suas concorrentes gerenciadas. Seu retorno médio fica em 15,6%, contra os 11,2% das empresas não-familiares, com um crescimento anual dos rendimentos de 23,4%, contra 10,8%.

Nitidamente, então, a empresa familiar não se encontra prestes a desaparecer. Ignorá-la seria uma tolice, senão mesmo uma irresponsabilidade. Mesmo quando a ausência ou a deserção de herdeiros condizentes termina por levar à venda, à liquidação, à dissolução ou à conversão da mesma em uma unidade gerenciada, o fato é que a empresa familiar encontrou e construiu para si um lugar no mundo do comércio e da indústria, desempenhando, assim, um papel no processo mais amplo do desenvolvimento econômico. A grande maioria dos novos empreendimentos em todo o mundo ainda assume a forma de empresas familiares, e acredito que a tendência mão mudará tão cedo. (LANDES 2007).

Conforme GERSICK (2006), mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar. Assim como para as estruturas família e empresa, existem diversas formas que o eixo propriedade – quem possui quanto e qual o tipo de ação – podem ter efeitos profundos sobre outras decisões empresariais e familiares (por exemplo, quem será o CEO ou um líder familiar) e sobre muitos aspectos operacionais e estratégicos.

8.2 - Processo de sucessão familiar e seus ciclos de vida

Conforme SCHEIN (2007), a passagem da administração dos fundadores e famílias fundadoras para as mãos de gerentes em geral envolve uma série de subfases e processos. A forma como as empresas realmente passam da dominação de um fundador ou de uma família fundadora para o estágio de ser administrada por uma segunda, terceira e até quarta geração de gerentes tem tantas variantes, que só se consegue identificar alguns processos e acontecimentos prototípicos.

SCHEIN (2007) afirma que o primeiro – e muitas vezes o mais crítico – desses processos é a mudança do fundador para o CEO, seja ele um membro da família ou alguém de fora. Ainda que essa pessoa seja filho, filha ou outro membro da família do fundador, é da natureza do empreendedor ter uma certa dificuldade em deixar o que criou. Em casos extremos, o fundador pode inconscientemente querer destruir sua organização para provar ao mundo quão indispensável ele era. Por outro lado, os empreendedores cuja paixão é continuar criando novas empresas têm facilidade de se afastar e passar companhias bem-sucedidas para as mãos de amigos, colegas ou familiares.

De acordo com SCHEIN (2007), durante a fase de transição, o conflito sobre que elementos da cultura agradam ou não aos funcionários reflete o que eles gostam e o que não gostam no fundador, já que é provável que muito da cultura seja a expressão da personalidade dele. Surgem então batalhas entre os “conservadores” e os “liberais” ou “radicais”, que querem mudá-la (em particular porque desejam acentuar seu próprio poder). O perigo dessa situação é o funcionário projetar na cultura o que sente pelo fundador, e, no esforço para se livrar do líder, vir a desafiá-la. Se os membros da organização esquecerem que a cultura é um conjunto de soluções aprendidas que produziram sucesso, conforto e identidade, eles podem tentar mudar as coisas que valorizam e de que precisam.

Muitas vezes, o que falta nessa fase é compreender o que é a cultura e o que ela faz pela organização, independente de sua origem. Os processos de sucessão devem, portanto, ser planejados para acentuar os elementos da cultura

que fornecem identidade, competência distintiva e proteção contra a ansiedade. Esses processos provavelmente podem ser administrados de dentro, porque alguém de fora não entenderia as sutilezas das questões culturais e o relacionamento emocional entre os fundadores e os funcionários.

Conforme SCHEIN (2007), a preparação da sucessão é em geral difícil sob o aspecto psicológico, tanto para o fundador quanto para seu potencial sucessor, porque os empreendedores gostam de manter um grande controle. Eles podem estar oficialmente treinando um sucessor, mas estar impedindo, de forma inconsciente, que pessoas poderosas e competentes ocupem seus cargos. Ou podem designar sucessores e impedir que eles assumam responsabilidade suficiente para aprender como fazer seu trabalho - o que podemos chamar de síndrome do príncipe Alberto, lembrando que a rainha Vitória não deu a seu filho muitas oportunidades de ser rei. Esse padrão de comportamento é mais provável na transição de pai para filho.

De acordo com SCHEIN (2007), quando a gerencia sênior ou o fundador designa os critérios para a escolha de seu sucessor, as questões culturais são forçadas a vir a público. Então fica claro que muito da cultura se tornou atributo e propriedade da organização, ainda que ela tenha começado como propriedade do fundador. Se o fundador ou a família fundadora continuar dominando a empresa, pode-se esperar pouca mudança cultural, mas uma grande parcela de esforço para esclarecer, integrar, manter e desenvolver a cultura, em especial porque ela é identificada com o empreendedor.

Conforme GREENE & ELFFERS (2000), evite seguir as pegadas de um grande homem. O que acontece primeiro sempre parece melhor e mais original do que o que vem depois. Se você substituir um grande homem ou tiver um pai famoso, terá de fazer o dobro do que ele fez para brilhar mais se seguir o mesmo caminho trilhado pelo passado.

GREENE & ELFFERS (2000) salienta que não se deve ficar perdido na sombra dele, ou preso a um passado que não foi obra sua: estabeleça o seu próprio nome e identidade mudando o curso do caminho passado e construindo a sua própria história.

De acordo com SCHEIN (2007), a mudança cultural e o papel que a liderança desempenha nesse processo acontecem através de mecanismos diferentes, dependendo do estágio de desenvolvimento de uma organização. Na fase de fundação e nos primeiros anos de desenvolvimento, as certezas culturais definem a identidade do grupo e sua competência distintiva e, por isso, são fortemente abraçadas. Se os líderes detectam certezas que não se adaptam à empresa, a única maneira de mudar a cultura é desviando o processo evolutivo normal ou produzindo intervenções terapêuticas que forneçam um novo *insight* aos membros do grupo e, portanto, lhes permitam desenvolver sua cultura de maneira mais controlável. Outro importante mecanismo disponível para os líderes nessa fase é localizar e promover sistematicamente funcionários "híbridos", que representem os elementos principais da cultura, mas que tenham aprendido com vários subgrupos outras certezas consideradas adaptáveis à empresa.

SCHEIN (2007) afirma que a principal questão para os líderes de mudança cultural é ficar à margem de sua própria cultura, para reconhecer quais das certezas organizacionais devem ser preservadas e quais não se adaptam ao ambiente da empresa, necessitando ser modificadas. Isso requer a capacidade de aprender novas maneiras de pensar, o que anuncia o prelúdio da mudança na organização. Esse processo é especialmente difícil para os fundadores porque o sucesso inicial de sua empresa os faz acreditar que suas certezas são, em última instância, as corretas.

De acordo com GERSICK (2006), embora a estrutura específica de propriedade em qualquer empresa familiar reflita sua história única e a composição da família, na maioria dos casos ela cai em três tipos: empresas controladas por proprietários únicos (Proprietário Controlador), por irmãos (Sociedade entre Irmãos) e por um grupo de primos (Consórcio de Primos).

O Estágio do Proprietário Controlador

Conforme GERSICK (2006), quase todas as empresas familiares são fundadas como empresas de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal.

Características

- Controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal;

- Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.

Desafios-chave

- Capitalização;

- Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave;

- Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

O Estágio de Sociedade entre Irmãos

GERSICK (2006), como quase todas as Sociedades entre Irmãos estão em sua segunda geração familiar ou além, em média elas sobrevivem mais tempo e cresceram mais do que as empresas no estágio de Proprietário Controlador. No estágio de Sociedades entre Irmãos o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser funcionários da empresa. Pode haver outros sócios, da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência significativa nesse estágio da empresa. Se o pai detém um papel ativo, mas o controle passou para o grupo dos filhos, então a empresa é uma híbrida dos dois estágios (Proprietário Controlador e Sociedade entre Irmãos). Quanto mais o pai ainda é visto como autoridade suprema, mais a empresa se comporta como de Proprietário Controlador.

Características

- Dois ou mais irmãos com controle acionário;

- Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.

Desafios-chave

- Capitalização;

- Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários;

- Definir o papel dos sócios não-funcionários;

- Reter o capital;

- Controlar a orientação das facções dos ramos da família.

O Estágio do Consórcio de Primos

De acordo com GERSICK (2006), neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a votos suficientes para controlar as decisões. Mais uma vez, os modelos se misturam. Grupos de primos em famílias pequenas, com um número limitado de acionistas, possuem algumas características das Sociedades entre Irmãos. Contudo, a empresa familiar clássica neste estágio, em nosso modelo, inclui pelo menos dez ou mais proprietários. Normalmente são necessárias três gerações para que uma empresa atinja este estágio de propriedade. Assim, os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos.

Características

- Muitos primos acionistas;
- Mistura de sócios funcionários e não-funcionários.

Desafios-chave

- Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas;
- Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

8.3 - Empresas Visionárias

Segundo COLLINS & PORRAS (1995), empresas visionárias são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. O ponto principal é que uma empresa visionária é uma *organização* – uma instituição. *Todos os líderes*, não importa o quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários – todas as “grandes idéias” – um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecer. Mas as *empresas* visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos.

Essas empresas não se encontram entre dilemas sobre se escolhem oferecer uma melhor qualidade de vida aos seus funcionários ou maximizar os dividendos aos seus acionistas. Elas não vêem a preservação de seus valores como um empecilho para a maximização dos lucros. Elas conseguem equilibrar esses fatores de forma que funcionem de maneira coerente e possibilitem um ambiente saudável às pessoas que se dedicam a ela ao mesmo tempo em que transformam isso em algo economicamente viável e, muitas vezes, superando a rentabilidade de outras empresas que visam apenas o lucro financeiro.

De acordo com SENGE (2006), à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa, um Ford, um Sloan ou um Watson. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

SENGE (2006), um fator essencial para a criação de empresas que aprendem como um todo, é o fim da guerra entre o trabalho e a família. O conflito entre trabalho e lar não é apenas um conflito sobre tempo, mas sobre valores. Todos os hábitos que um executivo aprende em uma empresa autoritária são exatamente os hábitos que os tornam pais mal-sucedidos. Como pode um executivo estimular a auto-estima de uma criança em casa quando está acostumado a destruir a auto-estima das outras pessoas no escritório?

Conforme SENGE (2006), os valores e hábitos aprendidos em uma organização que aprende servem para nutrir a família, assim como os negócios. É um ciclo virtuoso: ser um bom pai não só é um treino para se tornar um gerente voltado para a aprendizagem, como também ser um gerente voltado para a aprendizagem também é uma boa preparação para ser um bom pai. O conflito entre trabalho e lar atenua-se radicalmente quando a empresa promove valores alinhados com a essência das próprias pessoas, valores que têm o mesmo

significado no trabalho e em casa. Só assim, será possível aos gerentes parar de viver de acordo com dois códigos de conduta e começar a ser uma só pessoa. Não se pode construir uma organização que aprende alicerçada em lares desfeitos e relacionamentos pessoais desgastados.

Conforme COLLINS & PORRAS (1995), por mais extraordinárias que sejam, as empresas visionárias não têm registros perfeitos e imaculados. Provavelmente a maioria delas – senão todas – já tiveram pelo menos um problema sério na sua história, senão vários. A Walt Disney enfrentou uma série crise de fluxo de caixa em 1939 que a forçou a realizar uma abertura de capital; depois, início da década de 1980, a empresa quase deixou de existir como entidade independente, com especuladores de olho no preço depreciado das suas ações. A Boeing teve sérias dificuldades no meio da década de 1930, no fim da década de 1940 e novamente no início da década de 1970, quando demitiu mais de sessenta mil funcionários. A 3M começou com um fracasso e quase fechou no início do século. A Hewelett-Packard enfrentou sérios retrocessos em 1945; em 1990, viu o preços das suas ações cair para menos do que o valor contábil. Vários produtos da Sony fracassaram nos cinco primeiros anos de vida da empresa (1945-1950), e na década de 1970 o seu formato Beta perdeu para o VHS na batalha pelo domínio do mercado de vídeo-cassetes. A Ford registrou um dos maiores prejuízos anuais na história dos EUA (US$3,3 bilhões em três anos) no início da década de 1980, antes de dar uma impressionante virada e fazer uma revitalização há muito necessária. O Citicorp (fundado em 1812, ano em que Napoleão invadiu Moscou) teve um enfraquecimento no fim do século XIX, durante a depressão da década de 1930 e no fim da década de 1980, quando lutava para solucionar os problemas da sua carteira de empréstimos globais. A IBM quase foi à falência em 1914, em 1921, e está tendo problemas outra vez neste início da década de 1990.

COLLINS & PORRAS (1995), na verdade, todas as empresas visionárias do nosso estudo enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de suas vidas, e algumas estão passando por dificuldades nesse momento. No entanto – e este é

um ponto muito importante – as empresas visionárias têm uma incrível *capacidade de recuperação*, conseguindo dar a volta por cima das adversidades.

Conseqüentemente, as empresas visionárias conseguem ter um extraordinário desempenho de *longo prazo*.

Mas as empresas visionárias fizeram mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram no material que compõe a sociedade, segundo COLLINS & PORRAS (1995). Imagine como o mundo teria sido diferente sem a fita adesiva ou os blocos Post-it da 3M, o Modelo T e o Mustang da Ford, o Boeing 707 e 747, o sabão em pó Tide e o sabonete Ivory, os cartões de crédito e cheques de viagem da American Express, os caixas eletrônicos introduzidos principalmente pelo Citicorp, os Band-Aids e o Tylenol da Johnson & Johnson, as lâmpadas e os utensílios da General Eletric, as calculadoras e impressoras a laser da Hewlett-Packard, os computadores 360 e as máquinas de escrever Selectric da IBM, a cadeia de hotéis Marriot, o remédio contra colesterol Mevacro da Merck, os telefones celulares e os dispositivos de paginação da Motorola, o impacto da Nordstrom sobre os padrões de atendimento ao cliente, e as TVs Triniton e os Walkmans portáteis da Sony. Pense em quantas crianças (e adultos) cresceram com a Disneylândia, o Mickey Mouse, o Pato Donald e a Branca de Neve. Bem ou mal, estas empresas deixaram uma marca indelével no mundo que as cerca.

De acordo com COLLINS & PORRAS (1995), nem todas as empresas visionárias começaram a vida com uma ideologia central bem articulada. Umas poucas o fizeram. Robert W. Johnson, por exemplo, sabia qual era o objetivo da J&J desde o momento da sua concepção(“aliviar a dor e as doenças”). Assim como Masaru Ibuka da Sony ao redigir o prospecto de 1946 a sua empresa. Mas outras empresas, como a HP e a Motorola, só definiram sua ideologia depois que a empresa havia passado com segurança pela fase inicial, mais ou menos uma década depois da fundação (mas normalmente antes de se tornarem grandes empresas). Nos estágios iniciais, a maioria das empresas visionárias simplesmente tentaram se erguer e se sair bem, sendo que suas ideologias só ficaram claras com a evolução das empresas. Portanto, se você ainda não estiver

articulando uma ideologia central porque você ainda está passando pela dor de cabeça de consolidar uma empresa, tudo bem. Mas quanto mais cedo, melhor.

8.4 - Cultura Corporativa

Segundo SCHEIN (2007), a cultura corporativa é importante porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis. É um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam.

"Entre as várias definições de cultura corporativa, uma é particularmente instrumental: trata-se da combinação de valores, crenças, comportamentos, símbolos e rituais que toda a empresa vai incorporando ao longo do tempo, combinação essa que constrói a identidade e o clima corporativos, aglutina as pessoas e, em grande medida, influi no seu desempenho. Registrada numa declaração de missão ou entendida apenas tacitamente, a cultura descreve e rege a maneira como pensam, sentem e atuam os acionistas da companhia, seus dirigentes e funcionários.

Diz-se que uma cultura é forte quando as pessoas respondem voluntariamente a estímulos da empresa – significa alinhamento. Ela é considerada deficiente se o controle precisa ser exercido mediante procedimentos rigorosos e férrea burocracia. Segundo Ronald Burt, professor de estratégia da University of Chicago, uma cultura corporativa forte reduz as possibilidades de que alguém atue de maneira inapropriada devido a interpretações errôneas dos objetivos da empresa e, assim, reduz os custos de monitorar os funcionários. Até porque uma cultura poderosa tende a expulsar os que não se sentem confortáveis

com ela, o que gera um grupo mais coeso. Em suma, qualquer que seja a magnitude do benefício econômico, existe um “efeito cultura” nos negócios, como define Burt.” Reportagem da revista HSM Management (OUTUBRO/2008).

De acordo com SCHEIN (2007), a cultura tem importâncias diferentes de acordo com o estágio de evolução de uma organização. Uma empresa jovem e em fase de crescimento tenta estabilizar e proliferar a cultura que acredita ser a base do sucesso. A cultura é a principal fonte de identidade organizacional, e, por esse motivo, agarrada com violência, assim como os adolescentes se agarram à identidade de seus companheiros. As novas organizações estão tipicamente sob o controle de seus fundadores, o que significa que a cultura é mais ou menos um reflexo de suas crenças e valores. Ainda que o sucesso leve a uma ampla aceitação dessas crenças e valores por parte de toda a população, é preciso reconhecer que desafiar qualquer elemento cultural equivale a questionar o fundador ou dono da organização. Esses elementos culturais se tornam sagrados e difíceis de mudar. A mudança cultural é, portanto, uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais.

Conforme GERSICK (2006), o estágio inicial da empresa é uma fase em que são lançadas as bases para três aspectos centrais da empresa familiar: cultura, estratégia e valores de gerenciamento do patrimônio. A cultura de uma empresa é constituída por seus valores e suposições a respeito do comportamento correto em várias áreas: autoridade adequada para a tomada de decisões (hierárquica, paralela ou individual), o papel da gerencia, estilo ideal de liderança (autocrática, consultiva, participativa), normas de abertura *versus* sigilo, pessoas *versus* orientação para tarefas, lealdade ao líder *versus* lealdade à organização, respeito pela hierarquia e estrutura de gerencias, o papel da família na empresa e a orientação temporal da empresa (focada mais no passado, presente ou no futuro).

GERSICK (2006), esses valores e suposições são identificados por meio de artefatos culturais visíveis, inclusive mitos e histórias a respeito do fundador, códigos sobre vestimentas e características físicas da empresa, a filosofia escrita da organização e tradições na empresa e na família. O fundador também

simboliza ou articula diretamente, mediante palavras e atos, esses valores e crenças básicas subjacentes. Eles tornam-se entranhados na empresa, porque faz parte da mitologia do fundador que o sucesso inicial da organização dependeu deles. As culturas de empresas podem se estender por muito tempo sem muitas mudanças quando existem métodos confiáveis para a transmissão fiel da sua essência. Este é certamente o caso nas empresas familiares; a família talvez seja a mais confiável de todas as estruturas sociais para a transmissão de valores e práticas culturais através de gerações.

SCHEIN (2007), destaca que a cultura é propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura. É possível encontrar culturas em níveis de pequenos times, famílias e grupos de trabalho. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comuns. As culturas estão em cada nível hieráquico. A cultura existe no nível da organização como um todo quando há bastante história compartilhada. Ela é encontrada até em um determinado ramo de atividades, por causa dos conhecimentos ocupacionais compartilhados por todas as pessoas que atuam nesse ramo. Finalmente, a cultura existe em regiões e nações, por causa da língua comum, de questões étnicas, religiosas e por causa de experiências compartilhadas.

SCHEIN (2007) afirma que a cultura é profunda. Se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipulá-la e mudá-la quando quiser, você com certeza não conseguirá. Além do mais, a cultura o controla mais do que você controla a cultura. E você quer que continue assim, porque é a cultura que traz significado e previsibilidade ao seu dia-a-dia. Quando aprende o que funciona, você desenvolve crenças e certezas que no final saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer as coisas, como pensá-las e como senti-las.

SCHEIN (2007) ressalta que a cultura é ampla. Quando um grupo aprende a sobreviver em um ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Formam-se crenças e certezas sobre a vida diária, sobre como lidar com o chefe, que tipo de atitude ter com relação aos

clientes, a natureza de sua carreira dentro da organização, o que é preciso para seguir em frente, quais são as questões sagradas e assim por diante. Decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita. Se você não tiver um foco específico ou um motivo para querer entender a cultura organizacional, você vai acabar achando a tarefa sem fim e frustante.

De acordo com SCHEIN (2007), a cultura é estável. Os membros de um grupo querem se agarrar a suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham duro para estabilizá-las e normalizá-las. Por esse motivo, qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência. Se quiser mudar algum elemento de sua cultura, você deve reconhecer que estará atacando algumas das partes mais estáveis de sua organização.

9 – Considerações Finais

9.1 - Se a Teresa tivesse optado por deixar seu irmão Albert do “lado de fora” do time e esperasse ele melhorar sozinho da sua depressão para fazer parte do núcleo das tomadas de decisões estratégicas da empresa, ela obteria um resultado satisfatório nas tomadas de decisões em conjunto quando eles chegassem a atingir a fase da sociedade entre irmãos sem a presença dos proprietários controladores?

Provavelmente ela não estaria mais trabalhando na empresa porque a motivação dela se dedicar na perpetuação da organização está em trabalhar em uma equipe familiar coesa. Mas, se estivesse trabalhando nela ainda, provavelmente o Albert não iria influenciar nas suas decisões porque ele perderia o vinculo profissional com a empresa e a Teresa e o Albert sempre foram muito cúmplices como irmãos. Mesmo com a possibilidade de voltar a trabalhar na empresa mais tarde, a Teresa acredita que o Albert não voltará. Provavelmente estará com a sua vida alicerçada em outros objetivos que estarão longe das portas da empresa fundada pelo pai.

9.2 - O que ela tem a perder se tentar reestruturar os processos interativos existentes na família para tentar atingir o patamar de trabalho em equipe junto com o irmão Albert?

Ela pode perder tempo, noites de sono, ser moralmente agredida pelos fundadores ao expor as suas idéias contrárias aos pensamentos deles e oportunidades financeiras que podem passar e não voltar mais por não ter se dedicado à empresa de forma a priorizar o mercado e resultados financeiros.

9.3 - E o que ela tem a ganhar se conseguir atingir o seu objetivo?

Ela pode ganhar um sócio de dedicação vitalícia, uma família reestruturada e uma empresa com potencial para ser sustentável por muitas gerações de lideranças. Ela pode realizar o seu sonho de construir um mundo melhor às pessoas que ama e que sempre acreditaram no seu potencial.

9.4 – Não teria como ela se dedicar a unificar a família ao mesmo tempo que realizasse o processo de expansão da empresa?

Ela não se sente capaz de realizar os dois processos ao mesmo tempo porque eles exigem muita dedicação. E não acredita que a ação de seguir em frente enquanto o seu irmão gostaria de estar junto com a família seja um exemplo construtivo para as próximas gerações de lideranças.

As prioridades são importantes na hora de decidir as suas ações. Ao se dedicar aos dois processos ao mesmo tempo, ela acredita estar gerando um exemplo de que a empresa tem a mesma importância que o seu irmão. Por estar em um momento de afirmar a cultura que pretende incentivar na família e na empresa, ela não pode se desvirtuar das suas idéias. A família é o motivo da criação da empresa e não o contrário nem ao mesmo tempo.

Bibliografia

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. 1ª ed. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1986.

LANDES, David. **Dinastias: esplendores e infortúnios das grandes famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

GERSICK, Kelin E. **De Geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GREENE, Robert & ELFFERS, Joost. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

NAIDITCH, Suzana. **Em busca do brilho próprio**. *Revista Exame*. São Paulo, p 24-29, setembro/2007.

LAFUENTE, Florência. **Dossiê: Culturas Poderosas**. Revista HSM Management. São Paulo, p 73-100, outubro/2008.