



# COMO AS EMPRESAS FAMILIARES PODEM CAPITALIZAR SUA PRÓPRIA CULTURA

BASEADO EM *INSIGHTS* DE **JOHN L. WARD**

Nem sempre tudo é cor de rosa para as empresas familiares. A proporção de conflitos internos, padrões inconsistentes, falta de alinhamento e diversas outras armadilhas podem ser bem maior quando um conselho executivo se conhece desde o berço.

No entanto, as empresas familiares de alto desempenho desfrutam também de algumas vantagens. “Ser uma empresa de propriedade familiar é uma grande fonte de pontos fortes”, afirma John L. Ward, codiretor do Centro para Empresas Familiares

da Kellogg School. O mais central desses pontos fortes é a capacidade de potencializar uma cultura voltada para os valores, algo que é mais natural nas empresas familiares, devido a um sentimento comum de história, visão e propósito, bem como um legado compartilhado.

Como em todas as organizações, a criação de uma cultura vencedora é um processo ativo. Mas o que as empresas familiares podem fazer para aproveitar as vantagens culturais que já possuem?

Artigo reproduzido com a autorização da Kellogg School of Management e Kellogg Insight. <http://insight.kellogg.northwestern.edu> © Kellogg School of Management, Northwestern University.

**VISÃO DE LONGO PRAZO** Todas as empresas compartilham uma necessidade fundamental de competir no mercado e crescer. No entanto, as empresas familiares de melhor desempenho competem e crescem de forma um pouco diferente.

Ao contrário dos seus concorrentes, focados nos resultados, as empresas familiares são movidas pelo desejo de sucesso contínuo ao longo de gerações. “Pelo fato de seu horizonte de tempo ser mais longo, elas podem ser um pouco mais pacientes e assumir riscos calculados, além de proteger o risco”, diz Ward.

Isso permite a essas organizações tomarem iniciativas que precisam de mais tempo para sair da inércia. Um exemplo clássico dessa determinação é o confeitiro da propriedade familiar Mars, que tomou a decisão de reposicionar a barra de chocolate Snickers como um lanche para adultos. A empresa investiu na estratégia anos a fio, até obter retorno. “Obviamente, o Snickers ocupa o primeiro lugar em barras de chocolates”, diz Ward. “Eles estavam dispostos a gastar muito dinheiro em promoção e marketing para passar a mensagem de que era uma marca especial. A maioria das empresas não familiares não investiria três a cinco anos à espera de um retorno.”

A visão de longo prazo também pode definir a identidade singular da empresa. Ser de propriedade familiar permitiu que a empresa farmacêutica F. Hoffmann-La Roche tivesse como foco principal os projetos avançados de P&D, em vez de copiar os horizontes temporais, projetos e produtos da maioria dos seus concorrentes.

Mas, é bom lembrar que a visão de longo prazo pode convenientemente servir de desculpa para uma cultura que promova a ineficiência, a falta de disciplina e o baixo desempenho. As empresas familiares devem tomar cuidado para não cair nessa armadilha. Um Conselho de Administração independente pode atuar como provedor de uma dose de realidade, proporcionando uma visão objetiva da propriedade e da liderança familiar. “Há uma tensão saudável entre aqueles que defendem e trabalham em prol de uma visão de longo prazo e os que lutam por resultados de desempenho antecipados”, diz Ward.

**PENSAMENTO COLETIVO** Os pais, filhos, irmãos e primos que podem presidir uma empresa familiar tendem a ter relações muito próximas. Esses vínculos definem e enriquecem uma cultura que, na

fase inicial do negócio, pode ser indistinguível das vidas pessoais da família.

No entanto, à medida que a empresa cresce, precisa inevitavelmente contratar talentos fora da família. Como sua cultura original às vezes é difícil de decifrar pelos novos contratados, as empresas familiares de sucesso devem ter mais atenção com as pessoas que contratam e o modo de aculturação desses profissionais.

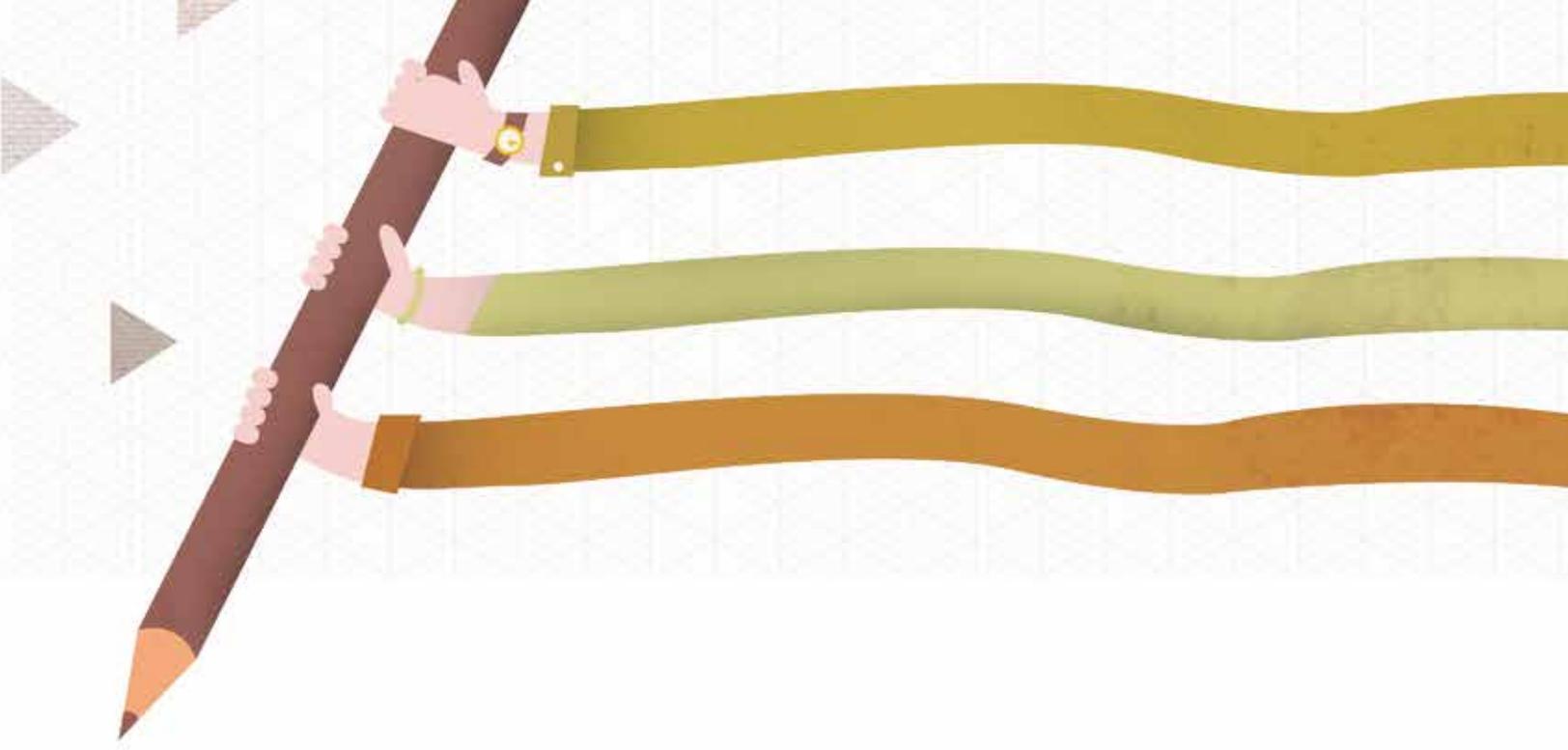
Empresas familiares inteligentes criam uma equipe de liderança que equilibra continuidade e ideias novas. Isso pode ser feito com a definição de orientações para a formação da diretoria, visando manter proporções iguais de familiares, colaboradores de longa data e novos líderes de fora da empresa.

Abrir espaço para os novos contratados pode se dar através da divisão de funções em uma empresa em crescimento. Por exemplo, se a organização tem um diretor de vendas e marketing de longa data, pode-se fazer uma nova contratação na função de marketing, ou um diretor de operações de longa data pode trazer um especialista em controle de qualidade. “Há maneiras de encontrar vagas para pessoas que não são, de fato, redundantes”, diz Ward. “Isso cria um grupo de pessoas na organização que acompanham o ritmo, sem empurrar a porta da geração anterior de gestores.”

Além de ter as habilidades adequadas, os futuros funcionários devem ter a mentalidade certa. Em primeiro lugar, para fazer justiça ao robusto senso de legado do negócio familiar, uma nova contratação deve priorizar a perspectiva de longo prazo sobre os ganhos de curto prazo. Ajuda bastante se o futuro funcionário tiver um senso de idealismo com relação à missão da empresa. Embora isso possa ser verdade para outros tipos de empresas, essa característica se torna bastante importante quando os próprios colegas de trabalho podem ser descendentes do fundador, profundamente reverenciado.

Identificar, atrair e selecionar pessoas para cargos operacionais e de gestão tende a ser a parte mais difícil, diz Ward. Retenção? Nem tanto. “Assim que começam a fazer parte da cultura, não é tão difícil mantê-los”, diz ele. Quando eles entram, entram para ficar.

**MANTENHA CONTATO** O maior obstáculo para uma empresa familiar pode, paradoxalmente, derivar do seu sucesso. “Acho que o maior desafio para a



## EMPRESAS FAMILIARES INTELIGENTES CRIAM UMA EQUIPE DE LIDERANÇA QUE EQUILIBRA CONTINUIDADE E IDEIAS NOVAS

manutenção de uma cultura de sucesso é a família se tornar distante da sua empresa”, explica Ward. À medida que família e empresa crescem, aumenta a distância entre os seus integrantes. “A proximidade de uma família pode se desgastar com o tempo, à medida que vai ficando mais velha e maior, e seus membros se espalham ao redor do mundo.” Quando isso acontece, sua visão compartilhada e a cultura que criou correm o risco de desaparecer. “Ter uma empresa é uma bela oportunidade para uma família ter motivos de ficar unida”, diz Ward. “Assim, quanto mais tempo a empresa precisar gastar para reunir os acionistas da família, menos tempo terá para a estratégia.”

À medida que crescem, muitas empresas sofrem a tentação de se desmembrar em unidades menores, como forma de operar com mais eficiência. As empresas familiares, pelo contrário, tendem a permanecer

unificadas, pois veem o negócio como um legado ou propósito, ao invés de apenas um patrimônio. Mas essa visão unificada pode ser difícil de manter.

Para a família que fundou a empresa Dow Jones, a apatia intergeracional levou à venda do negócio, depois de anos de interesses fragmentados. “Praticamente, não houve tentativa dos líderes empresariais ou familiares de se envolver e apoiar os interesses e a vinculação dos membros da família”, explica Ward. “Isso levou, em grande parte, à venda da empresa. Depois, alguns membros da família declararam publicamente que, se pelo menos seus pais tivessem conversado sobre a empresa, enquanto estavam crescendo, eles a teriam apreciado muito mais.”

Afinal, o que uma família pode fazer para se manter unida? Pode receber seus membros para reuniões educativas na empresa. Esses encontros podem incluir visitas às instalações da empresa, para proporcionar aos membros da família uma exposição do funcionamento interno, da cultura e até mesmo do alcance geográfico da organização. As empresas familiares também podem usar publicações específicas, como boletins informativos, para fornecer informações a respeito da companhia e promover uma ligação com o negócio.

“A chave real”, diz Ward, “é criar oportunidades para os familiares que não trabalham na empresa se sentirem emocionalmente próximos do negócio, de forma que tenham o prazer e o privilégio, mas também estejam comprometidos no longo prazo com a importância da participação da família no crescimento”.