

## A ESCOLHA DA OPERAÇÃO MATEMÁTICA

Cecília Lodi | Projeto Sucessores da ABRACAF

01/10/2021

---

É comum nos perguntarmos, após três gerações, em uma empresa familiar, quais foram os motivos para ela se dissolver. Em termos estatísticos, mundialmente, apenas 5% das empresas familiares conseguem sobreviver a duas sucessões. Um dos problemas para esta alta taxa de mortalidade é a falta de alinhamento da visão de futuro. Outra, a fome pelos dividendos. Mas uma bastante impactante é a pulverização do capital. A empresa não consegue crescer na mesma velocidade da família, de maneira natural. A explosão demográfica no quadro societário e na partilha dos lucros é um problema grave enfrentado por empresas que entram na faixa dos 30 ou 40 anos de existência.

Esta empresa, normalmente já madura, atingiu o ápice no modelo de gestão adotado e tem muita dificuldade de proporcionar a remuneração per capita que a geração anterior tinha. A qualidade de vida que os sócios usufruíam. Pior, na cabeça de sócios e sucessores, o modelo de empresa mãe provedora de todas as soluções para as necessidades e desejos particulares está muito viva. A família não procura novas fontes de renda, insensatamente achando que cenários de prosperidade são para sempre.

Ao final de um ciclo de vida desta empresa, sócios, gestores e familiares podem escolher alguns caminhos para o excesso de bocas para alimentar. A grande maioria das famílias escolhem o caminho que elas acham mais fácil. O de se dividir. De se separar.

No dilema da falta de governabilidade, da falta de diálogo, da falta de dinheiro e da falta de vontade de se relacionar, para alguns o melhor é seguir caminhos distintos. Neste modelo simplista, o que ocorre com frequência é um grupo, com a divisão, ser muito bem sucedido e outro acabar em maus lençóis. Para o que sobrevive, livre de alguns pesos que não contribuía, foi uma solução acertada e ele pouco pensa nas consequências, para a família, desta decisão. O diálogo se foi. O convívio acabou. Aquela família morreu. É a Lei de Darwin. O mais adaptado sobreviveu. O resto foi à extinção.

Mas há caminhos saudáveis. Há famílias que conseguem encontrar uma outra solução. O caminho da multiplicação. Estas famílias não quiseram se separar, se perder e optaram por revigorar e crescer o negócio. Alteraram sua governança, aprenderam a ouvir outras vozes, a reconhecer outros pontos de vista e ampliaram suas fronteiras de forma a sobrar mais comida no prato que pudesse ser compartilhada. Estas famílias entenderam que não poderiam apenas melhorar pontos, aqui e ali, mas deveriam refundar o negócio a fim de que ele tivesse musculatura para dar um novo salto. O caminho foi enfrentar os desafios juntos, alinhados, fortes. Surgiu, nestas famílias, o orgulho de ter conseguido vencer o obstáculo da pulverização sem a necessidade da exclusão. Estas famílias acreditaram no valor da cooperação.

Outro caminho saudável é o da soma. Os sócios, gestores e familiares entendem que, com muita dificuldade, os negócios conseguirão crescer na medida da necessidade da família e

procuram buscar complementos a esta renda fora da empresa. Não querem ser um ônus para ela, que precisa continuar capitalizada e colocam sobre seus próprios ombros a responsabilidade de buscar a qualidade de vida desejada. Entendem seus investimentos na empresa como parte de um portfólio maior que deve ser conquistado por cada membro a sua maneira. E que todos estes esforços vão dar a eles e à empresa a longevidade com segurança. Nasce a Família Empresária.

Como podemos ver, o que se trata aqui é a escolha. O que é importante para família e empresa? Em quais valores estão fundados os alicerces desta relação? Não existe uma única alternativa. Podemos escolher entre várias operações matemáticas. Mas esta não é uma escolha solitária. Não cabe apenas a poucos membros envolvidos. É uma decisão de todos. E não é uma decisão que necessita de uma resposta. Ela necessita de uma atitude. Se para mim a família é importante assim como a empresa, preciso aprender a cooperar, a ouvir e a falar. Preciso aprender a relevar, a enxergar e trabalhar com resultado. Preciso aprender a motivar, reconhecer e valorizar cada uma das engrenagens. Só assim, a família e a empresa terão três e não apenas uma alternativa a escolher. A cada um e a todos está a decisão do caminho a trilhar.