Uma reflexão sobre os papéis e responsabilidades de cada membro da família enquanto proprietário da empresa familiar num sistema de governação familiar

Ao longo dos últimos anos, no meu trabalho com famílias, descobri que não existe nenhum programa educativo que ensine os membros da família a serem excelentes proprietários de uma empresa familiar ou de um património financeiro. Por outro lado, existem inúmeros programas sobre como ser bons gestores de empresas ou de patrimónios. Um facto frequentemente esquecido é que todos os programas de MBA conferem diplomas em Administração de Empresas e não em propriedade empresarial. Esta dicotomia nas oportunidades de aprendizagem está na origem de grande parte da desarmonia no seio das empresas familiares. No restante desta reflexão, utilizarei o
termo «empresa familiar» para abranger tanto as famílias que são proprietárias de empresas como as que são proprietárias de
fortunas financeiras.

Outro facto frequentemente esquecido quando as famílias e os seus profissionais analisam a estrutura de uma empresa familiar é que quase todos os membros da família que detêm, direta ou indiretamente, participações na empresa não tomaram, inicialmente, uma decisão deliberada de investir na mesma. Na maioria dos casos, receberam as suas participações por doação ou herança. Estes proprietários não são chamados à propriedade e à governação da empresa da mesma forma que os investidores deliberados[1]. Não tomam nenhuma decisão consciente de investir na empresa. Em muitos casos, esses proprietários nem sequer têm consciência de que são proprietários, uma vez que as suas participações são detidas através de sociedades em nome coletivo ou de fundos fiduciários. A propriedade indireta afasta-os frequentemente de qualquer sentimento de propriedade e, consequentemente, das responsabilidades conscientes que a propriedade exige para que seja exercida de forma excelente.

O mal-entendido por parte das famílias e dos seus líderes quanto ao facto de que cada membro da família é proprietário da empresa, mesmo que não o seja diretamente, conduz frequentemente ao fracasso da governação familiar e, consequentemente, ao fracasso da empresa familiar.

Como é que os líderes de uma família e a sua empresa podem evitar e/ou superar tais mal-entendidos relativamente aos membros da família enquanto proprietários?

Nas empresas familiares que funcionam de forma excelente, as famílias procuram autogovernar-se com o objetivo de superar o provérbio cultural universal: «Da camisa de mangas curtas à camisa de mangas curtas em três
gerações.»

Ou, por outras palavras, para garantir a preservação e o crescimento dos seus ativos familiares: os seus capitais humano, intelectual e financeiro.

Nas famílias proprietárias de empresas, normalmente todos os membros da família são proprietários, direta ou indiretamente, enquanto apenas alguns membros da família desempenham funções de gestão na empresa. Tendo em conta, simplesmente, a enorme diferença no número de membros da família envolvidos, o leitor já pode perceber como será benéfico para o sucesso a longo prazo dos esforços de preservação do património da família se cada membro da família, no seu papel de proprietário, for formado para desempenhar a sua função de forma excelente.

Agora que coloquei a questão, pense por um minuto, enquanto membro de uma empresa familiar, se alguma vez alguém lhe sugeriu que precisava de aprender a ser um excelente proprietário. Na verdade, isso nunca aconteceu e, no entanto, como já disse, estou convencido de que esta é a questão crucial para que uma família consiga fazer crescer e preservar com sucesso a sua empresa.

Uma família que pretenda preservar a sua riqueza deve compreender a necessidade de todos os seus membros serem devidamente formados sobre como ser proprietários da empresa familiar, para que, em conjunto, sejam competentes para tomar decisões que envolvam a assunção de riscos na qualidade de proprietários.

Na maioria das empresas, os proprietários são investidores que tomam decisões individuais de avaliação de risco para participar na empresa. Essas pessoas normalmente informam-se

a fundo sobre a natureza e a atividade da empresa antes de nela investirem. Assim que tomam a decisão de investir, passam efetivamente a atuar como proprietários para garantir que o seu risco seja devidamente recompensado. Colocam em jogo não só as suas fortunas, mas também as suas próprias vidas. Na minha experiência com empresas familiares, a maioria dos proprietários recebe as suas participações por doação ou herança. Nunca lhes é pedido que tomem as decisões pessoais de assunção de riscos que são tão fundamentais para a vitalidade de uma empresa.

Nas empresas familiares, é frequentemente mais difícil manter a vantagem competitiva empreendedora necessária para que a empresa concorra com sucesso com empresas formadas por investidores dispostos a assumir riscos. Para que as empresas familiares tenham sucesso, a empresa deve ter proprietários capazes de agir com o mesmo grau de espírito empreendedor que orienta as empresas com as quais competem. Para que este espírito seja despertado, os membros da família que atuam como proprietários devem ser formados para agir como excelentes investidores, com a mesma competência e habilidade que os empreendedores com quem competem. Os membros da família devem compreender e sentir a natureza da propriedade.

Passando a outra questão relativa à propriedade nas empresas familiares: se os membros da família não compreendem os seus papéis e responsabilidades enquanto proprietários da empresa, como é que os gestores poderão gerir a empresa com sucesso, tendo em conta que são diretamente responsáveis perante, e trabalham para, proprietários que, neste caso, estão intelectualmente ausentes? Todos sabemos que os senhorios ausentes não se saem bem, mas, pelo menos, a terra não desaparece. No caso de um organismo vivo como uma empresa, esta necessita de cuidados e de alimentação através de uma excelente tomada de decisões por parte de todos os seus órgãos de gestão, todos os dias. Sem o papel ativo que a governação empresarial espera dos proprietários, a gestão não pode ser bem-sucedida.

Em demasiadas famílias, este problema de não perceber o papel de cada membro da família como proprietário da empresa agrava-se ainda mais quando os líderes familiares cometem o erro orwelliano de pensar que os membros da família que atuam como gestores são mais iguais do que os que atuam como proprietários. O trabalho de cada membro da família tem o mesmo valor.

Qualquer família que pretenda trabalhar em conjunto durante as mais de três gerações necessárias para saber se o provérbio das «mangas de camisa» está a ser mantido à distância tem de ter todos os seus ativos e todos os membros da família incluídos no seu balanço familiar, a trabalhar de forma ativa e harmoniosa. Sempre que a liderança familiar começa a fazer comparações injustas relativamente ao trabalho a que cada membro da família é chamado, a estrutura interna da família começa a falhar.

Cada ser humano é chamado a uma jornada de vida individual. Descobrir a própria vocação é o dever mais importante de cada ser humano. Perseguir ativamente essa vocação é responsabilidade de cada ser humano, não só para consigo mesmo, mas também para com a sua família e para com a sociedade. A principal responsabilidade de um líder familiar, para que a família prospere por muitas gerações, é trabalhar para preservar os principais ativos geradores de riqueza da família: o seu capital humano e intelectual. Para preservar com sucesso essa riqueza, o líder deve proporcionar um ambiente familiar que potencie a capacidade de cada membro da família de seguir a sua vocação individual. Quando tal ambiente é criado e cultivado, os membros individuais da família desejarão ardentemente participar nele, e a soma dessas partes individuais proporcionará a todo o sistema familiar o alimento de que necessita para florescer.

A incapacidade da liderança familiar de reconhecer o perigo do problema orwelliano da desigualdade percebida — ou, pior ainda, de a fomentar através das suas ações — equivale a falhar para com a família. Com demasiada frequência, essa aparente desigualdade entre os membros da família chamados a gerir a empresa familiar e as vocações de todos os outros membros da família leva o sistema de governação familiar à desarmonia e, infelizmente, muitas vezes à ruptura. Cada vocação tem um valor único e igual na formação do mosaico familiar e deve ser vista como igual por todos os membros da família, especialmente pelos líderes familiares, para que a família possa prosperar.

Entre as múltiplas relações que os membros da família partilham, destaca-se o facto de que, na qualidade de proprietários da empresa familiar, todos os membros da família partilham este papel e as respetivas responsabilidades, independentemente de terem ou não uma função na gestão da empresa familiar.

Esperamos que, a esta altura, já compreenda a importância crucial para o sucesso da empresa familiar de:

1. cada membro da família ser formado para ser um excelente proprietário da empresa e, posteriormente, participar ativamente como proprietário na empresa; e
2. a necessidade de uma estrutura de governação familiar e de uma liderança que valorize todas as vocações de vida de cada membro como tendo igual importância.

Como é que, então, cada membro da família consegue tornar-se um excelente proprietário?

PRIMEIRO: A família deve criar e, posteriormente, promover um programa de formação no qual:

1. Todos os membros da família participem; e
2. que ensine as virtudes, os valores, as histórias e os mitos que explicam a «singularidade» da família.

As diferentes idades, estilos de aprendizagem e capacidades, bem como os percursos de vida dos diversos membros da família, serão aspetos a ter em conta na elaboração de um programa deste tipo. Acredito firmemente que a interação entre aluno e professor é uma parte essencial do nosso processo de aprendizagem. Recomendo vivamente que todos os elementos do programa educativo sejam ministrados da forma mais interativa possível.

A título de exemplo, se estiver a ensinar sobre uma empresa, peça a cada membro da família que, numa simulação de assembleia geral anual, desempenhe o papel de acionista, de membro do Conselho de Administração e de membro da direção a apresentar um relatório. Se estiver a descrever os fundos fiduciários, peça a cada participante que desempenhe o papel de fundador do fundo, de beneficiário e, posteriormente, de administrador ao lidar com uma questão específica.

SEGUNDO: Cada membro da família deve comprometer-se, como parte da sua responsabilidade para com a família no seu conjunto, a concluir um programa básico de educação financeira. Sugiro que o programa se intitule «Educação Financeira para Poetas», para indicar claramente aos membros da família com predominância do «cérebro direito» que este programa foi concebido para eles. Sugiro também que os casos financeiros estudados se baseiem na situação real da empresa familiar
. Se os principais ativos da família forem um negócio, utilizem o seu balanço e demonstração de resultados reais como exemplos. Se os ativos da família forem principalmente uma carteira de ativos,

utilize empresas, governos, investimentos em capital privado, etc., como exemplos. Recomendo ainda
recomendo que algumas das formações sejam ministradas em colaboração com os formadores habituais da família — os executivos que administram ativamente esses ativos — para conferir uma perspetiva ainda mais realista aos casos em estudo.

TERCEIRO: Cada membro da família deve comprometer-se a ler, compreender e aceitar as responsabilidades que lhe são conferidas pelos documentos legais subjacentes ao seu papel como proprietário. Quando menciono esta fase do programa educativo às famílias que acompanho, nunca deixo de me surpreender com o quão poucos dos seus membros alguma vez leram, muito menos compreenderam, esta parte crucial da sua relação pessoal com os seus próprios bens. No entanto, fico sempre igualmente encantado com o quanto esses mesmos membros da família acolhem esta aprendizagem e com os sentimentos de independência que expressam quando dominam este material. Por «domínio», não me refiro a obter uma licenciatura em Direito, mas simplesmente à compreensão básica necessária para que um adulto conduza os seus assuntos em pé de igualdade nas suas relações com os seus parceiros, administradores fiduciários, consultores de investimento, contabilistas, advogados e gestores empresariais.

QUARTO: Parte da definição de ser um excelente proprietário envolve a capacidade de tomar decisões competentes relativamente à gestão dos seus ativos quando solicitado a fazê-lo pelas pessoas a quem pediu para o representar no que diz respeito a esses ativos. Nesta função, o proprietário informado torna-se um parceiro dos seus representantes. O proprietário, na qualidade de parceiro, sabe que pode conceder aos seus representantes a devida margem de manobra para o desempenho das suas funções. Os seus representantes exercerão essa margem de manobra com plena consciência de que o proprietário estará sempre presente, tanto intelectual como fisicamente, quando for necessário tomar decisões.

Frequentemente, os membros da família não compreendem que são sempre proprietários, mesmo que possam desempenhar várias funções, entre as quais acionista, sócio ou beneficiário. Cada uma destas funções pressupõe uma relação entre o proprietário e, por exemplo, um Conselho de Administração, um sócio geral ou um administrador fiduciário. Em cada uma destas relações, o proprietário é representado pela segunda parte. Em ambos os casos, a segunda parte é responsável perante o proprietário. Para que cada uma destas relações funcione de forma ótima, ambas as partes devem

compreenderem e participarem ativamente nos papéis que lhes são atribuídos pela relação. Se cada membro da família desempenhar as suas responsabilidades como proprietário com total compreensão e participação ativa, todo o sistema de governação financeira da família funcionará de forma saudável.

QUINTO: Cada membro da família deve comprometer-se a participar ativamente nas reuniões familiares, a comparecer nas assembleias gerais anuais de acionistas, nas reuniões anuais das sociedades familiares, nas reuniões anuais de beneficiários/administradores fiduciários e em qualquer outra reunião semelhante relacionada com o seu papel como proprietário dos ativos familiares. Para um proprietário, seja qual for a sua qualidade, não basta sentir que cumpriu a sua responsabilidade perante essa relação específica apenas por ter lido o material escrito apresentado por um representante.

Todas as relações, em última análise, prosperam ou fracassam de acordo com o investimento de capital humano e intelectual que os parceiros estão dispostos a fazer. Como proprietário, não conhecer nem valorizar os seres humanos que nos representam é sugerir-lhes que, na melhor das hipóteses, não nos importamos com a relação e, por isso, simplesmente a toleramos. Na pior das hipóteses, é comportar-se de forma a denegrir a relação, sugerindo que estamos acima dessas pessoas e que, portanto, não nos importamos absolutamente nada com a relação. Como podemos esperar um desempenho excelente nestas relações, que são tão cruciais para a nossa saúde financeira futura, se não demonstrarmos um compromisso profundo ao empenharmo-nos de verdade? Estas relações, se geridas com sucesso, proporcionam-nos as recompensas financeiras necessárias para nos permitir prosseguir as nossas próprias jornadas individuais de felicidade. Os seres humanos precisam de reforço positivo para fazer bem qualquer coisa; precisam de sentir o nosso compromisso ativo e o nosso apreço. Como proprietários, colheremos os frutos do que investirmos nestas relações, nem mais nem menos.

Se cada membro da família levar a sério e abraçar os acordos estabelecidos entre si próprio e a família como um todo, então todos os outros membros da família trabalharão para melhorar a sua jornada individual de felicidade. Se ele ou ela estabelecer o acordo recíproco com todos os outros membros da família, toda a família prosperará. Parte desse acordo exige que cada membro da família aceite e participe ativamente nas funções de governação familiar que lhe são atribuídas pela família como um todo. Como

aprendemos, a todos os membros da família é atribuído o papel de proprietário dos ativos familiares, nas diversas formas que a propriedade assume nas empresas familiares. À medida que cada membro da família alcança a excelência neste papel, o capital humano da família cresce, ao mesmo tempo que o risco de dependência dos seus membros diminui. À medida que cada membro da família aprende a ser proprietário, o capital intelectual da família aumenta, à medida que a sua apatia e falta de conhecimento diminuem. Por fim, uma família de excelentes proprietários tomará, ao longo do tempo, muito mais decisões positivas do que negativas e, como resultado, a empresa familiar prosperará.

Com o crescimento do capital humano, intelectual e financeiro, a riqueza da família será preservada. Mais importante ainda, os seres humanos que compõem a família terão um sentimento de igualdade, oportunidade e partilha de responsabilidades que os fará, como disse Benjamin Franklin, «quererem permanecer unidos», para que a família, no seu conjunto, prospere.

Copyright ©1999 por James E. Hughes, Jr., Esq.

---

[1] A determinação, por parte de um indivíduo, da sua vocação nesta vida é um componente essencial para alcançar a felicidade. No sentido aristotélico, a vocação pessoal é, na minha opinião, o objetivo último de cada uma das nossas vidas.