

Empresa Familiar: Valores e Princípios

Wilson Alexandre Barufaldi*

Os frutos e as folhas das árvores estão sempre em um movimento de renovação, no entanto, para que isso ocorra, é necessário que sua raiz esteja firme e estável. Na empresa familiar pode-se dizer que ocorre o mesmo.

A percepção dos fatos, perspectivas e metas de todos os membros da família está em constante movimento de realização-renovação, todavia, há um período, que se pode chamar de “período de ouro”, em que ascendentes e descendentes encontram-se em plena capacidade intelectual, física e emocional, e é nesse período que todos devem buscar, de modo estruturado, a unidade e o fortalecimento dos valores e princípios a partir dos quais todos os negócios, e a própria história da família, foram construídos. Por isso, apropriado dizer que os valores e princípios de uma empresa familiar constituem-se em sua raiz, e estando esta integrada, firme e estável, inúmeros são os benefícios para todos, como, por exemplo:

- a) Nos vínculos societários estará presente o espírito de união, lealdade e cooperação, diferencial competitivo intangível, cuja intensidade e profundidade, raramente está presente em qualquer outra estrutura de negócios.

- b) Os familiares terão uma base comum, que sustentará o respeito à diversidade de idéias e permitirá a tomada de decisões de modo inclusivo.

* Sócio da Barufaldi Advogados.

c) Todos os familiares, independente de trabalharem ou não na empresa, terão clareza de quais parâmetros e critérios fazem parte de sua história e deverão ser observados na concretização de qualquer projeto ou ato.

d) A empresa familiar terá pavimentado o caminho para a sua preservação e longevidade, uma vez que nenhuma árvore sustenta-se e dá frutos quando a sua raiz é desintegrada; ou mesmo quando a relação entre as partes e o todo não seja qualificada, nutritiva e complementar.

e) Torna-se mais fácil a construção e adoção de regras de governança e gestão da empresa, em harmonia com a cultura organizacional da família.

f) Redução significativa dos custos tangíveis, como, por exemplo, de natureza tributária; e intangíveis, como, por exemplo, relacionados à imagem da empresa.

Os apontamentos acima permitem que se pergunte: Quais são os desafios presentes na busca do reconhecimento e integração dos valores e princípios que se encontram nos fundamentos da empresa familiar?

A experiência da Barufaldi Advogados revela que os desafios presentes na caminhada em direção à raiz das empresas familiares são, ao mesmo tempo, semelhantes e únicos, isso ocorre porque, de um lado, a natureza humana, as exigências do mercado, a visão dos fundadores e as circunstâncias em que a empresa iniciou as suas atividades possuem semelhança; e, por outro lado, há a subjetividade e a personalidade de cada uma das pessoas que estão inseridas no processo, e que, não obstante o projeto da empresa, possuem também os seus projetos individuais. E, ainda, há a cultura própria da empresa e da família. Tais aspectos devem sempre ser respeitados, a fim de que seja possível a sua conciliação.

Oportuno salientar que esforços deverão ser canalizados para:

a) Identificar e solucionar pendências do passado, que mesmo de modo inconsciente possam estar influenciando o comportamento e as decisões dos familiares.

b) Identificar e harmonizar as expectativas de todos, de modo que o projeto construído para a empresa possa ser realizado concomitantemente com os projetos individuais.

c) Definir as funções e as remunerações dos membros da família que são, ou serão, sócios da empresa.

d) Construir um modelo de gestão que contemple os anseios de todos e possibilite que as pessoas sejam remuneradas de acordo com os resultados por elas gerados, e, também, que os conflitos sejam resolvidos de forma transparente, leal e inclusiva, ou seja, pautada pela participação de todos na construção de soluções consensuais.

e) O aperfeiçoamento da cooperação, da comunicação, da preparação profissional e da compreensão do papel de sócio.

A empresa familiar, quando bem organizada e estruturada, é fonte de muitas realizações. E é a presença de familiares em nossos desejos, e a nossa nos desejos deles, a certeza de que a integração dos valores e princípios comuns foi realizada com sucesso, pressuposto essencial para que uma empresa familiar possa ser construída para durar.

Porto Alegre (RS), setembro de 2009.