

Construindo a Equipe de Acionistas Familiares: parte 2 em Ações da Família

Cambridge Family Enterprise Group
Junho de 2021

CAMBRIDGE

Cambridge Family Enterprise Group

Como resultado do forte desejo de uma família de passar as suas ações para todos os membros da família, independentemente de seus interesses ou capacidades, a maioria dos grupos de acionistas familiares incluem uma minoria de membros da família que sabem muito sobre a empresa e são leais a ela, membros da família que querem ser bons acionistas, mas não sabem como, acionistas familiares que só se preocupam com o dinheiro que receberão, e talvez um ou dois que estão descontentes. Seu trabalho como líder de negócios familiares gerenciar e desenvolver esse grupo para que a maioria dos acionistas sejam bons administradores (guardiões) da empresa familiar que conhecem suas responsabilidades e direitos como acionistas e têm as informações e habilidades para ter um bom desempenho. Muitos anos trabalhando com empresas familiares demonstram que isso pode ser feito e vale muito a pena fazer.

Desenvolver grupos de propriedade familiar qualificados e solidários leva tempo e requer construir confiança, orgulho, talento e dinheiro suficientes com os acionistas. Você certamente não quer muito pouco desses recursos, mas é verdade que os acionistas podem ter muita confiança, orgulho, talento ou dinheiro.

Muita confiança (confiança cega) dos donos da família da gestão ou uns dos outros reduz a responsabilidade no sistema. Todos (até mesmo um fundador e controlador), em um sistema de negócios familiares, precisam se sentir responsáveis por alguém. Vi donos do negócio da família terem tanto orgulho da empresa ou de seus líderes que acham que não podem cometer erros. Tal arrogância pode levar a erros humilhantes que podem destruir empresas e destruir fortunas.

As famílias precisam constantemente construir seu talento, mas as famílias nunca devem se sentir tão talentosas internamente que acreditam que não precisam da ajuda de gerentes e conselheiros não familiares. Famílias que têm sucesso nos negócios há muito tempo acreditam em parceria com outras pessoas fora de sua família.

Finalmente, enquanto as empresas familiares tendem a fazer melhor quando seus acionistas têm balanços individuais fortes, e eu quero que meus clientes vivam bem, as famílias não devem ter muito dinheiro que pode ser gasto, porque eles tendem a gastá-lo muito livremente, e isso pode levar a uma série de problemas. É melhor para as

famílias (e empresas familiares) quando os membros da família são razoavelmente conservadores sobre gastar dinheiro, e investem a maior parte sabiamente.

Então, com esses princípios importantes em mente, como você constrói fortes grupos de acionistas familiares? Vamos começar com dinheiro.

Dinheiro

Gerenciar um relacionamento envolve gerenciar as expectativas da pessoa sobre o que você pode fazer por ela. Os acionistas familiares precisam ter expectativas realistas sobre as necessidades financeiras do negócio e a renda que a empresa familiar pode razoavelmente fornecer a eles. Na terceira geração e muitas vezes pela segunda, há tensão entre as necessidades de reinvestimento do negócio e as necessidades financeiras da família.

Para resolver esse problema financeiro e apoiar um negócio competitivo, especialmente após a primeira geração, a maioria das famílias deve reduzir sua dependência financeira da empresa familiar ou vai drenar o negócio do capital crítico. Essa questão sensível requer uma análise cuidadosa das necessidades financeiras das famílias e das empresas, o cenário simpático de novas expectativas pelo líder e a implementação sensível de novas políticas financeiras.

Faz sentido, dadas as limitações típicas da empresa familiar para sustentar uma família em crescimento, para que as famílias construam outros ativos para ajudar financeiramente a sustentar a família. Mesmo com outros ativos produtores de dinheiro, a maioria dos membros da família também precisa ser financeiramente auto-confiante (trabalhando e em grande parte se sustentando) e vivendo dentro de seus meios. Este é um desafio que requer uma forte liderança familiar.

Mas o negócio pode e, na maioria dos casos, deve fornecer um dividendo razoável ou outro tipo de distribuição aos acionistas após as necessidades do negócio serem atendidas. Nossa experiência mostra que a maioria dos acionistas (especialmente acionistas menores) aprecia receber dividendos previsíveis e bastante constantes ao longo do tempo, em vez de ter dividendos flutuando. Isso geralmente é possível fazer quando os planos de gestão avançam adequadamente e se comunicam efetivamente com os acionistas.

As empresas familiares também precisam estabelecer um mercado de capitais interno para permitir que os acionistas comprem e vendam suas ações quando as necessidades de liquidez dos acionistas ou outras questões tornam isso útil. Isso requer ter um acordo claro de compra-venda, definido com antecedência, com preço das ações determinado por medidas objetivas e o processo de venda de forma justa e transparente gerenciada, geralmente pelo conselho.

Fazer com que os acionistas da família apoiem uma política de dividendos e políticas de acionistas que apoiem a continuidade da empresa exige que os acionistas confiem na gestão e uns nos outros, e que tenham orgulho da empresa e de seus próprios esforços como guardiões da empresa.

Desenvolver grupos de propriedade familiar qualificados e solidários leva tempo e requer construir apenas confiança, orgulho, talento e dinheiro suficientes com os acionistas.

Confiança

Os líderes empresariais constroem confiança com os acionistas operando o negócio com transparência para que estes possam ver a empresa está sendo gerenciada profissionalmente. Eles se comunicam abertamente com os acionistas sobre o negócio, fornecendo informações úteis sobre este, como ele está se saindo e discutindo planos para o negócio. Embora os acionistas não tenham o direito de participar em muitas decisões de negócios, eles devem ser incluídos em algumas discussões sobre o mesmo. Líderes eficazes também usam e apoiam estruturas de governança para engajar a opinião dos acionistas sobre este — reuniões de acionistas, um conselho familiar e um conselho de conselheiros com membros acionistas e independentes.

Ter acordos claros e justos (como contratos de compra-venda) entre os acionistas também incentiva a confiança entre eles. Talvez o mais importante, os líderes constroem confiança quando ouvem a opinião dos acionistas sobre a empresa e sobre suas próprias necessidades pessoais, e respondem a essas opiniões e necessidades em suas ações.

Orgulho

O orgulho dos acionistas no negócio motiva os acionistas a esperar menos recompensas financeiras, desde que o negócio tenha um bom desempenho. Em empresas familiares bem geridas, mesmo acionistas que nunca trabalharam para a empresa geralmente sentem um sentimento de orgulho e identificação com o negócio. Normalmente, eles cresceram vendo ou ouvindo sobre o negócio e os membros da família que o administravam, e eles se sentem pessoalmente investidos em garantir que a empresa seja bem sucedida por muito tempo no futuro. Isso é um grande trunfo para um negócio e deve ser alimentado através de informar os acionistas sobre o negócio e engajá-los em discussões sobre o negócio, mostrando-lhes como o talento familiar e os valores familiares fizeram a empresa ter sucesso, e lembrando-os do papel dos acionistas e da família na construção de algo do qual se orgulham.

Talento

O que nos leva ao importante papel do talento familiar. Gerenciar os elementos de dinheiro, confiança e orgulho que constroem fortes grupos familiares é imensamente mais fácil quando os membros da família entendem seus papéis como acionistas e estão

comprometidos em serem acionistas qualificados. Construir o talento do grupo proprietário é muito mais fácil com uma forte base de profissionalismo na família em geral. Se os membros da família estão comprometidos em ser apoiadores capazes do negócio da família e em outros aspectos de suas vidas, eles não só apreciarão ser educados e desenvolvidos como acionistas, como ajudarão a liderar esse esforço. Acionistas bem educados são os melhores aliados de um líder empresarial porque entendem e apreciam os esforços que ele ou ela fez em seu nome.