

Atualidades

VIDA E MORTE DA EMPRESA FAMILIAR DIFERENCIADA

HAROLDO MALHEIROS DUCLERC VERÇOSA

*À memória de Waldemar Ferreira,
Oscar Barreto Filho
e Waldirio Bulgarelli*

O homem, ou seja, o ser humano, é movido por seus interesses, predominantemente de natureza egoísta, pensando em si mesmo e no seu bem-estar. Afinal de contas, trata-se da antiga luta pela sobrevivência. O preço pago pelos benefícios de se viver em comunidades não anula essa índole natural. Mas este fato não afasta o reconhecimento de que altruístas existem, buscando o próprio bem ao lado daquele da coletividade.

O modelo ideal entre egoísmo e altruísmo é aquele em que cada um realiza os seus objetivos pessoais ao mesmo tempo em que beneficia a sociedade. Veja-se que a Lei das Sociedades Anônimas, reguladora de um tipo societário de objetivo intrinsecamente lucrativo (e, portanto, egoísta) se preocupa com esta questão, atribuindo ao seu controlador uma responsabilidade que vai além dos seus interesses pessoais, passando pelos acionistas minoritários, pelos seus empregados e pela comunidade em que ela atua, os quais cabe resguardar.

No mundo capitalista, naturalmente impulsionadas as pessoas buscam sobreviver pela sua própria iniciativa, criando oportuni-

dades em tal sentido, de forma individual ou coletiva. Para esta finalidade muitos meios lícitos estão disponíveis e no campo que nos interessa uma das formas de viver é explorar uma determinada atividade econômica, entre as quais a empresa mercantil que, em situações de normalidade, apresentará o lucro esperado pelo empresário. A distribuição interna e externa e o giro desse lucro preencherão o papel social da empresa no mercado.

A história de algumas empresas apresenta particularidades únicas, que não se repetem no tempo e no espaço. Trata-se daquelas de natureza familiar, que apresentam um produto diferenciado, trazido ao mundo pelo seu idealizador, que lhe deu nascimento e a fez crescer forte e sadia dentro de um mercado restrito. Para isto não é preciso que a sua atividade consista em *produção* própria de bens e de serviços para revenda. Pode se tratar de uma empresa que arremonta produtos de fornecedores especializados, organiza-os de forma criativa e os disponibiliza aos interessados mediante retribuição financeira.

Mesmo que a ideia haja germinado pronta na cabeça do seu autor, o produto precisa ser desenvolvido, solidificado, distribuí-

do e conservado na sua qualidade crescente, em determinado espaço de tempo.

O empresário que lhe deu nascimento percebe a existência de um mercado aberto à exploração. Ele é virgem ou quase. Há produtos similares em parte, não idênticos. Mas para que ele dê à luz a algo novo, é preciso prospectar bons fornecedores e mantê-los cativos. Como disse acima, no caso aqui reportado o autor não é o criador direto do produto. Ele estabelece as condições de qualidade, de tamanho, de forma, de periodicidade, e de uma *linguagem* próprias e monta uma linha rígida de controle de qualidade. Nenhuma matéria-prima entra na produção e nenhuma sai sem a aprovação do empresário que, ligado paternalmente à sua criação, não delega qualquer função nesse sentido. Afinal de contas, ele tem ciúmes e zelo profundo pela sua empresa e, no fundo, a identidade do empresário fundador se confunde com a identidade adquirida pela empresa que ele desenvolveu.

Não se trata de produção em massa, pasteurizada. Cuida-se de um produto novo em cada fornada que sai. Os bens por ela colocados no mercado estão isolados em uma individualidade sazonal. E cada um deve preencher o fim de sua *estação*, mesmo que ela se prolongue por mais de uma primavera, de um verão, de um outono ou de um inverno. Neste quadro aparecem, mesmo, algumas obras-primas. Muitos dos produtos são tão especiais e de qualidade tão elevada que duram décadas, sem perder sua atualidade e utilidade (o que se tornou exceção em um mundo movido pela alta velocidade dos *bips* dos computadores), e aquele fornecedor se torna um ícone, procurado por todos os consumidores, junto ao empresário *distribuidor*, que o disputam nas prateleiras, procura esta que, algumas vezes, gera falsificação por parte de alguns oportunistas.

O valor dessa empresa não está no tamanho de sua organização, nem da modernidade de sua estrutura, embora este último aspecto tenha passado a ser uma influência ponderá-

vel na generalidade dos mercados específicos, que lhe podem agregar ainda mais valor. Mas a estrutura é apenas um meio, não podendo se arvorar em causa primordial da eficiência.

Do lado do empresário ele não se limita a colocar os produtos dos seus fornecedores em uma embalagem atraente. Ele os enriquece e os enfileira na prateleira (que nos dias atuais pode ser virtual) de forma organizada numa sequência harmônica de utilidade progressiva. Durante dias, semanas, meses e anos a fio, o mercado é explorado, desenvolvido e solidificado. Passa o tempo e o empresário envelhece. É tempo de passar o bastão para seus sucessores. Tratando-se de um verdadeiro discípulo na rica relação mestre/aprendiz, alguém designado pelo empresário e criado dentro daquele negócio, se envolve com a empresa, passa a vivê-la com o mesmo entusiasmo que o fundador, procurando aumentar o seu valor, inclusive pela adoção de novos rumos dentro de sua atividade.

Estabelecida uma relação de causa e efeito entre aquele empresário, seus sucessores e o produto, inicialmente de natureza essencialmente subjetiva, ela adquire em parte foros de objetividade, dados o *know-how* e a organização desenvolvidos, fato que permite a sucessão sem maiores traumas, desde que o discípulo sucessor tenha compreendido o espírito do negócio e se dedicado intensamente a ele. Desta forma, os valores intrínsecos da empresa, criados pelo seu fundador, revelaram-se incorporados pelo discípulo, que lhe dá continuidade com a mesma qualidade que ela alcançou ao longo do tempo, superando crises sazonais e até aumentando-a para um nível ótimo.

Os resultados produtivos perduram enquanto durar a mesma *filosofia* empresarial original. Afinal de contas, o consumidor é leal até certo ponto, não se deixando levar por um saudosismo romântico, o que o leva a abandonar a empresa e os seus produtos assim que percebe mudanças para pior. O mercado é inexorável.

Na terceira ou quarta geração já se desvaneceu o ímpeto dado pelo fundador à empresa e muitas vezes não lhe resta qualquer aprendiz capaz de lhe dar prosseguimento com a índole original. Assim, nesse momento o responsável pela empresa se encontra isolado e perde o apetite para dar-lhe continuidade. Mas como a empresa não lhe pertence, pois nela ocupa função equiparada à de um *trustee*, resta-lhe devolvê-la aos sucessores do fundador, que não assumiram nela o papel de aprendizes.

Os sucessores, ávidos pelo butim, apressam-se a ocupar o vácuo deixado pelo antigo administrador, mas não conseguem dar prosseguimento à atividade com a qualidade necessária, pois falta o elemento aglutinador e entre eles não se forma uma liga, tal como

se faz com a fusão de diversos metais. Neste sentido existe confusão e não fusão.

Os antigos fornecedores perceberão os problemas assim gerados e, diante de um veículo menos apto para a distribuição dos seus produtos se conduzirão pelos critérios imediatistas do mercado e darão preferência a uma embalagem mais bonita, mesmo que o conteúdo seja sofrível.

A empresa agoniza e um dia ao direito caberá liquidá-la, pois a ela não se afeiçoa o sistema de recuperação.

Ave Caesar, morituri te salutant!

Restam a sua memória e a saudade dos consumidores.

São Paulo, primavera de 2012.