

# GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Autimio Batista Guimarães Filho<sup>1</sup>

A família é uma corte de justiça que não pára, nem de dia nem de noite. Segundo Macedo (2001)

[...] a família é um microssistema que mantém interfaces com um sistema maior, outros grupos sociais ou sociedade. Suas relações muitas vezes são regidas pela emoção, distanciada da lógica, assumindo contornos emocionais e ilógicos de afetividade e rivalidade, ou seja, as interações entre os seus membros são revestidas por influências psico-emocionais.

A organização é um grupo de pessoas reunidas para alcançar um determinado objetivo. É importante destacar que nem toda coletividade é uma organização, sendo necessário distinguir essas duas formas de agrupamentos de pessoas.

Uma coletividade é regida por forças naturais. Uma organização é regida por forças deliberadas – assim sendo, organização é um grupo social que se forma por ação decidida por seus membros; ainda, para existir uma organização deve haver mecanismos para coordenar as atividades de um grupo de pessoas com vistas à consecução dos objetivos específicos e com um propósito comum.

Para uma organização realizar-se, alguns elementos são imprescindíveis, quais sejam: sistemas internos de normas para regular o comportamento dos indivíduos, orientando os esforços e viabilizando os objetivos; uma cultura organizacional; existência de objetivos e metas comuns; uma comunicação sistemática e eficiente e uma estrutura hierárquica.

Já a empresa familiar é uma fusão entre organização e família. Aceita-se, internacionalmente, que o conceito de uma empresa familiar leva em consideração: a propriedade – quando o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família, ou seja, a família detém ou controla a maioria do capital; a gestão – quando os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; a sucessão – quando a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Segundo Dery et al. apud Souza (2002), para uma empresa familiar acontecer incidem, simultaneamente, as seguintes características: a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total ou propriedade majoritária; a família deve influenciar as diretrizes da gestão estratégica da empresa; a família deve determinar o processo sucessório da empresa.

Hoje, um fantasma ronda a vida dos trabalhadores: o desemprego. Para muitos estudiosos, trata-se de um desemprego estrutural, isto é, causado pelas transformações que vêm ocorrendo no padrão ou modelo de desenvolvimento produtivo e tecnológico que predomina nos países capitalistas avançados.

Essas transformações apresentam diferenças nos países onde ocorrem, mas, de qualquer forma, estão alterando a organização do processo produtivo e do trabalho em todos eles e no resto do mundo também. Tais mudanças afetam o conjunto do mundo do trabalho, e a empresa familiar pode e representa uma grande opção na geração de empregos.

Alguns autores tais como Galo (1996), apontam algumas vantagens e desvantagem das empresas familiares.

Como vantagens, temos: 1) poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto às empresas familiares. Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família

---

<sup>1</sup> Professor, Mestre, da Universidade Católica do Salvador – UCSal.

que trabalham na empresa, havendo em conseqüência, uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum; 2) nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, tanto entre colegas de trabalho, quanto entre chefes e subordinados; 3) a comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, principalmente porque há unidade e confiança entre as pessoas; 4) a maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. As empresas familiares são menos burocráticas. Assim sendo, as decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder; 5) a dedicação e empenho dos membros da família que gerem a Empresa Familiar são, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio, havendo, portanto, normalmente, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão; e 6) as organizações de tipo familiar são muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador, para o bem e para o mal – a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a ser seguido pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

Como desvantagens, podemos apontar algumas que, na verdade, são muitas vezes as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares também, tais como: as crises econômicas e as mudanças no meio e o perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares, quais sejam: 1) comumente a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos – sabe que é dona da empresa, mas não há um membro da família com competências suficientes para levar o negócio adiante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, muitas vezes, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco; 2) uma empresa familiar tende a deixar “tudo em família”, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes; não está atenta ao que se passa no exterior; não atualiza os produtos e serviços; não satisfaz os clientes da melhor forma. Normalmente, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente; 3) a empresa familiar nem sempre tem a flexibilidade para se adaptar às novas exigências do mercado. Isso acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, principalmente aquelas relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho. É importante observar que o processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam; 4) normalmente, há na empresa familiar um conflito de interesses devido aos laços afetivos. Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficiente para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados; 5) falta de controle e fiscalização. Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo são menos rigorosos, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. Ocorre, também, o envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões da uma empresa familiar. Isso pode ser a melhor modalidade de segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios; 6) na empresa familiar há, também, uma dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, normalmente, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais – assim, o poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares; 7) nem sempre, o critério da competência tem sido a justificativa para esclarecer promoções e acesso a cargos de comando; e 8) a questão da sucessão que é, a nosso ver, o maior problema da empresa familiar. Para o diretor da empresa familiar, a sua saída é uma das

decisões mais difíceis, por isso, é, normalmente, adiada por vezes, até ser tarde demais. A falta de “sangue novo” pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Cabe lembrar que, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história tem demonstrado que as empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, principalmente quando exercia uma liderança carismática.

Souza (2002) aponta vantagens e desvantagens dessa modalidade de empresa quando comparada a outras empresas não familiares, vantagens essas que podem contribuir para um bom clima organizacional.

A primeira vantagem é que a empresa familiar permite que seu fundador seja dono do seu próprio destino, gerando maior envolvimento com os objetivos da empresa; a segunda é o clima organizacional, no qual geralmente as relações interpessoais são mais intensas, tornando as estruturas hierárquicas mais flexíveis; a terceira é o envolvimento – contatos dos membros da família com os negócios desde a infância. Dessa forma, conhece-se desde cedo os problemas e peculiaridades da empresa.

Por outro lado, muitas desvantagens acompanham as empresas familiares. As de ordem conjuntural, que são as dificuldades para conseguir financiamento e acesso a mercado de capitais, e as que dizem respeito às questões de estrutura e de sistemas, quando muitas empresas familiares parecem desorganizadas e confusas estruturalmente, sem possuir definições claras de autoridades e responsabilidades, sobrepondo funções e mesclando as finanças da empresa com as do fundador ou da família controladora.

Para o autor citado, as maiores desvantagens não estão relacionadas às dimensões estruturais, mas à dimensão psicológica.

Os conflitos entre os membros, as brigas de sucessão, entre outras questões, têm originado muito mais problemas do campo psicológico do que organizacional.

Assim, algumas questões são importantíssimas no tocante à empresa familiar, como saber por que é tão difícil para os herdeiros manterem a história de sucesso da empresa familiar.

Segundo Martins (1989):

Problemas como a sucessão (ligados ao ciclo de vida da empresa), a relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família, a transição para a gestão não familiar, a retenção de empregados não familiares, são alguns dos fatores que tornam a sobrevivência da empresa familiar periclitante.

Segundo os especialistas, boa parte dos conflitos reside no fato de nenhum deles ter escolhido o negócio ou os sócios (parentes), pois todos decorrem de uma sucessão linear. A falta de entendimento, normalmente, é a maior causa das dificuldades das empresas familiares.

Outra questão fundamental seria saber qual fator cultural da família contribui para o êxito ou fracasso da chamada empresa familiar no que se refere ao planejamento estratégico, marketing e recursos humanos.

A princípio temos como resposta para esse questionamento – que precisará ser discutido – o fato de uma pessoa receber, ao longo de sua vida, um tratamento provocador de disfunções psicológicas, principalmente na fase entre zero a três anos, produzindo várias conseqüências negativas na sua relação com a família.

Essas disfunções exercem forte impacto no universo das organizações familiares, fazendo com que desenvolvam problemas de gestão que, quando perduram por muito tempo, acabam levando a firma a processo de falência.

A empresa não deve servir de palco de disputa dos conflitos familiares. Problemas de desentendimentos ou crises de família vão sempre existir e devem ser tratados em fóruns próprios de discussão.

Para a grande maioria das empresas brasileiras, a maior ameaça à sobrevivência não está nas mudanças trazidas pela globalização, no número crescente de concorrentes ou nas oscilações do mercado. Para 90% das empresas brasileiras não-estatais, nas chamadas empresas familiares, o

grande desafio consiste em tornar ou manter a organização competitiva, superando os conflitos e separando o âmbito familiar do empresarial.

Para Martins (1989), ao longo da sua existência, a empresa familiar atravessa várias fases ou estágios: o primeiro é o da criação da empresa – quando o fundador se apresenta com uma idéia de produção. As preocupações consistem no desenvolvimento, na criação de meios para a colocação do produto e no recrutamento de empregados familiares ou não-familiares de confiança. A sobrevivência dessa empresa familiar é o tema e a questão que assume este artigo.

A empresa familiar é a forma predominante de empresa em todo o mundo. Segundo dados do BNDES, o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, representando aproximadamente 2 milhões de empregos diretos, sendo que 90% destas são empresas familiares, com um perfil extremamente diversificado, de pequenas empresas a grandes corporações.

No entanto, esse tipo de organização vem apresentando uma mortalidade muito alta, ainda na primeira geração. Os números apontam que de cada cem empresas familiares bem sucedidas sob a gestão dos fundadores (primeira geração), apenas trinta continuam sob o controle da segunda geração e, destas, apenas quinze sobrevivem nas mãos da terceira geração.

A conclusão que se pode tirar é: **a sucessão mal conduzida acaba com a empresa familiar “bem-sucedida”**, portanto o grande desafio com que se deparam os fundadores é o de assegurar a continuidade de sua obra por meio de uma gradativa separação entre capital e gestão. E isso deverá ser feito pelos seus herdeiros.

## REFERÊNCIAS

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A Gestão das Empresas Familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Editora Terra e Editora da UCG, 2001.

MARTINS, José. **O Sistema Cultural e Opções Comportamentais numa Empresa Familiar**. 1989 (no prelo).

SOUZA, Jader. **Gestão de Empresa Familiar**. Salvador: Faculdade de Tecnologia Empresarial – FTE, 2002.