

O Futuro de Seu Negócio – Empresas Familiares

Henrique Montserrat Fernandez

Haverá um momento na vida de sua empresa, quando esta estiver consolidada (ou esteja passando por dificuldades), em que você terá de tomar uma decisão. Como um filho que chega à maioridade, ela precisará tomar um “rumo na vida” a fim de poder prosperar.

Grande parte das empresas brasileiras, incluindo grupos enormes como Odebrecht e Votorantim, foram fundadas por familiares entre si e várias permanecem assim até hoje. A maioria das pequenas e médias empresas também.

Ser uma empresa familiar não é pejorativo, porém, muitas vezes é perigoso. Mesmo quando a formação empresarial dos sócios é consistente, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio. Segundo o professor Robert G. Donnelley, à época na Harvard Business School, em seu clássico artigo *A Empresa Familiar*, as seguintes “fraquezas da administração familiar”, são as mais comuns:

-- *Conflitos entre os interesses da família e os da empresa como um todo*: interesses dos membros da família podem trombar com os interesses da empresa e esta poderá ser prejudicada pelas decisões tomadas;

--*Falta de disciplina*, em todos os setores da organização, em relação aos lucros e desempenho: este problema também pode ser comum em empresas com poucos proprietários, mesmo que não sejam familiares. Ocorre quando é dada muita importância a um determinado assunto, geralmente apreciado pelos sócios (ex.: melhoria exagerada da fábrica e dos equipamentos, através da aquisição de maquinários de última geração), sem que haja um retorno proporcional a longo prazo para a companhia;

-- *Ausência de reação rápida a fim de enfrentar novos desafios do mercado*;

-- *Prevalência do nepotismo*, ou seja, “a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família” (coisa comum também em nossa política), é um grande erro em qualquer organização. Os parentes devem ocupar posições na empresa apenas se estiverem

preparados e bem treinados. A genética não os torna automaticamente aptos para estarem na empresa. Se não forem competentes, causarão menos estrago estando a distância do negócio.

O artigo *"Empresa familiar! Nada de errado, desde que..."* publicado no *Jornal Administrador Profissional* de setembro de 2002, nos informa que *"em todo o Brasil, existem cerca de 4 milhões de negócios familiares, a maioria na segunda geração. Estima-se que de cada 100, 30 chegam à segunda geração e apenas cinco à terceira."* Esses índices de sobrevivência são assustadores.

Outro fator que ocasiona a quebra ou necessidade de venda de vários negócios familiares diz respeito à questão da sucessão. É comum os herdeiros do fundador brigarem pelo controle da companhia, enquanto os concorrentes avançam pelas laterais.

Casos de herdeiros incompetentes ou mal preparados, que destruíram o legado do fundador, também há vários.

Para evitar essas ocorrências, os proprietários das empresas familiares devem planejar com antecedência todo o processo de mudança do controle para a geração seguinte. Essencialmente, esse planejamento engloba questões presentes no direito tributário, societário e de família.

Há várias metodologias que podem ser aplicadas, entre as quais profissionalizar a gestão da empresa através de diretores e gerentes contratados, por exemplo, enquanto o "conselho", formado pelos sócios membros da família, cuida de questões não operacionais. Para o administrador contratado ficará também a "batata quente" de definir o papel da família na condução do negócio.

No artigo citado anteriormente, do jornal *Administrador Profissional*, é dado o conselho: *"o ideal é redigir as leis que norteiam as ações deste conselho, como critérios para a entrada de familiares na organização, benefícios e remuneração."*

O paternalismo encontrado nessas organizações é outro grande entrave. Os donos não estão acostumados a serem contrariados e vivem cercados por funcionários que estão doutrinados a seguir qualquer ordem sua, por mais equivocada que seja. Se você é um desses tipos de empresário, trate de mudar rapidamente. Tenha em mente que você

não é o Senhor Supremo. A onisciência não existe para ninguém e, se quiser que sua empresa sobreviva, você terá de adaptar-se aos modelos participativos de gestão. É o melhor remédio.

Na matéria "*Empresa familiar busca apoio jurídico*", de *Clarissa Furtado*, publicada na *Gazeta Mercantil de 09/07/02*, são mencionadas outras possibilidades de efetuar a sucessão sem causar muita dor à empresa e à família:

-- criação de holdings para cada um dos grupos familiares, onde todos os membros da holding (empresa que mantém o controle sobre outras empresas) são obrigados a votar em bloco nas decisões relativas à empresa principal;

-- o patriarca, dono da empresa, pode optar por doar, ainda em vida, a propriedade aos seus descendentes, ficando com o usufruto da empresa.

Entretanto, sejam quais forem os métodos escolhidos para a sucessão, recorra sempre a um consultor jurídico, a fim de conhecer os detalhes e a evitar preocupações futuras com essa questão.

Henrique Montserrat Fernandez é Administrador de Empresas com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em Tecnologia da Informação / E-management pela FGV/RJ. Com 29 anos de atuação profissional, trabalhou em empresas de médio e grande portes, tais como Grupo Bonfiglioli, Copersucar e SENAC, entre outras. Foi Gerente de Sistemas e Métodos da Zanthus, tradicional fabricante de Terminais Ponto de Venda, onde atuou por mais de seis anos. Foi também professor universitário na década de 90, além de possuir vasta experiência em treinamento empresarial. É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc., desenvolvendo, inclusive, softwares para essa área. Atual Diretor da Zamplex Consultoria, é autor do livro "Evitando a Falência - Garanta o Sucesso de Seu Negócio" (www.zamplex.com.br), além de escritor de vários artigos sobre gestão empresarial.