As empresas familiares crescem e aparecem
Matheus Góis

Os números são controversos, mas indicadores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) apontam a existência de 6 milhões a 8 milhões de empresas em funcionamento no País. Destas, 90% são companhias familiares, o que representa uma força motriz fundamental para a economia brasileira.

A má notícia, segundo Pedro Podboi Adachi, mestre em administração e negócios pela Ohio University dos EUA, especialista em administração de empresas pela Fundação Getulio Vargas e autor do livro Família S.A. Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos, é que deste grande universo apenas um terço chega à segunda geração e, destas, apenas 15% passam para a terceira geração.

Muitos são os motivos que levam uma empresa familiar a ir à falência. A falta de preparo da geração subseqüente e a atitude de familiares que pilham o patrimônio após o afastamento do fundador são fatores passíveis de acontecer em companhias com o perfil familiar.

Mas a questão preponderante e que tem servido como objeto de estudos de inúmeros gestores e doutores em administração é a falta de profissionalização na direção da empresa que, sem conseguir uma reorganização satisfatória, tende a ficar obsoleta para participar dos segmentos nos quais sempre atuou. Por isso é de extrema relevância o cuidado que os gestores, fundadores e familiares devem ter com a empresa no que diz respeito à profissionalização. É claro que, neste momento, sentimentos, egos, senso de propriedade e poder vêm à tona e devem ser muito bem administrados.

Sem passar por algumas dores é impossível tomar decisões benéficas para qualquer companhia e executar o processo de profissionalização com êxito.

O fato é que a gestão empresarial exige das companhias sejam elas familiares ou não - uma mesma postura de extrema racionalidade. Por outro lado, na dimensão familiar, não raro, há princípios diversos nos quais predominam as emoções. É justamente a dificuldade para conciliar estas duas dimensões sentimental e racional que explica a elevada taxa de óbitos destas empresas que não ultrapassam a terceira geração.

Quando tratamos de profissionalização dentro das organizações, falamos do processo pelo qual a empresa assume práticas de gestão mais racionais, modernas e profissionais quando há uma integração entre gestores contratados e administradores familiares.

Torna-se necessário definir e consolidar a estrutura de gestão desta empresa, investindo na capacitação gerencial e no desenvolvimento das equipes. É a fase de seleção e o recrutamento de gestores profissionais para eventuais lacunas dos membros familiares dirigentes em áreas estratégicas, como marketing, finanças e vendas. O dirigente precisa ter uma atuação clara e pautada pelo profissionalismo.

Independente destas transformações imprescindíveis, a empresa familiar terá que passar, mais cedo ou mais tarde, por outro acontecimento que pode tanto fincar sua bandeira na modernidade e prosperidade como fadá-la ao fracasso: a sucessão. Neste âmbito é sabido que a sucessão não será um mero evento, mas sim um processo, devendo ser preparada com anos de antecedência. Porém o tema sucessão ainda é tratado de forma amadora, principalmente nos pequenos e médios negócios. Uma prática essencial nesse momento da sucessão é também recorrer às consultorias especializadas. Para isso, os gestores da família e fundadores devem desejar, acima de tudo, a continuidade.

Outro fator fundamental para uma sucessão eficaz está relacionado aos fundadores ou familiares que estão no negócio. Abrir mão do poder é uma espécie de morte para os acostumados a uma longa convivência com ele, fazendo com que o assunto seja protelado sistematicamente.

Um fator que deve ser considerado e é muito comum no processo de sucessão, por parte do fundador, é que no desejo profundo de que seu legado e sua forma de gerir o negócio sejam mantidos, ele tende a decidir por um sósia para seu lugar.

O que se deve levar como fator importante na decisão da sucessão e na profissionalização é o benefício da perpetuação da empresa, sua marca, sua história. As pessoas podem passar, as gerações vêm e vão, mas uma empresa pode perdurar por muito mais tempo.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 5 jun. 2008, Primeiro Caderno, p. A3.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.