

Os erros e acertos mais peculiares nas empresas familiares

Pedro Podboi Adachi

Apenas 1/3 dessas organizações passam para a segunda geração e somente 15% sobrevivem para a terceira, aponta pesquisa.

A imagem mais comum de uma empresa familiar remonta a um negócio pequeno, administrado apenas pelos familiares e amigos e sem possibilidades de sucesso. Este é o primeiro equívoco que envolve as empresas familiares.

A simples menção de exemplos de empresas familiares de sucesso, como Votorantim, Pão de Açúcar, Gerdau e Itaú por si só, quebram essa imagem. Outro paradigma que deve ser quebrado é a associação de multinacional como oposto à empresa familiar. Quando se fala em multinacionais, vêm a mente organizações como Wal-Mart, Ford, Cargill, Henkel, Lego, Danone, Heineken, Marriot, LG e Samsung. Com esses exemplos ocorre um fato interessante, todas são empresas familiares, com o único detalhe que a família controladora não está no Brasil.

Para esclarecer este assunto, é interessante rever o conceito de empresa familiar, que pode ser definida como toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade, com eventual participação na gestão.

Todavia, nem tudo são flores nas empresas familiares. Pesquisas internacionais demonstram que apenas 1/3 dessas empresas passam para a segunda geração e destas, somente 15% sobrevivem para a terceira geração. São números assustadores que relembram o velho ditado pai rico, filho nobre e neto pobre.

Diversos são os motivos que levam às sociedades familiares a sucumbirem ao longo das gerações e podendo ser destacados alguns deles: a associação de sucessão com a morte, a ausência de um planejamento sucessório ou falta de comprometimento das partes envolvidas, a confusão de família com empresa e falta de disposição para discutir assuntos conflituosos.

A sucessão costuma ser um grande tabu nas empresas familiares, especialmente pelo fato de, erroneamente, estar associado à morte. Esta associação ocorre em virtude da confusão entre a figura do herdeiro e do sucessor. Enquanto o herdeiro é a pessoa que irá herdar uma parcela do patrimônio de alguém em virtude do falecimento; o sucessor é a pessoa preparada para assumir e desempenhar as funções outrora desempenhadas por outrem que se afasta do um cargo.

Basta analisar o processo de seleção de um novo diretor financeiro. A empresa tem liberdade para escolher o melhor candidato para esta função, podendo basear em critérios como ter bons conhecimentos de finanças, possuir larga experiência profissional ou ser capacitado para o cargo. Em contrapartida, os herdeiros do atual diretor financeiro são definidos em lei ou por testamento, como seus descendentes e cônjuge.

Outro equívoco comum e peculiar das empresas familiares é a confusão entre a família e o negócio. Este assunto costuma envolver diretamente o caixa da empresa. São comuns situações nas quais contas particulares, como escola dos filhos, empregados domésticos e despesas particulares são pagas diretamente com recursos da empresa, ou ainda utilizar critérios de remuneração dos membros da família baseados exclusivamente na necessidade financeira dos familiares e não no cargo que ocupam.

A ambigüidade que surge entre a família e a empresa também costuma causar outro tipo de problema, a falta de disposição para discutir assuntos conflituosos. Como na família predomina a emoção e o princípio da igualdade, estes costumam influenciar nas decisões dos negócios, onde deveria prevalecer a razão e a busca pela competitividade.

Ao analisar essas características das empresas familiares, pode-se pensar que essas estão condenadas a encerrar suas atividades em curto espaço de tempo.

Contudo, esta conclusão precipitada é outro paradigma que merece ser quebrado.

Conhecer a empresa familiar mais antiga do Mundo comprova que essas organizações podem viver por muitas gerações e ajuda a desmistificar esta imagem negativa: a empresa Hoshi Ryokan, foi fundada em 718, encontra-se na 46a geração e até hoje mantém suas atividades na área de hospedagem, em Osaka, no Japão. A empresa familiar brasileira mais antiga é a Cedro Cachoeira, fundada em 1872.

Apesar dos equívocos bastante corriqueiros nas empresas familiares, não se pode caracterizá-las apenas pelos erros, existindo diversas vantagens e qualidades relacionadas com esse tipo de organização, que desmitificam a imagem negativa a ela associada.

Vantagens como a agilidade na tomada de decisões, a maior preocupação com resultados de longo prazo e a grande dedicação ao negócio fazem das empresas familiares boas opções de investimento. Neste sentido, algumas pesquisas internacionais demonstram que é mais rentável aplicar em ações de uma empresa liderada pelo próprio fundador do que em uma empresa comandada por um profissional não familiar.

E este resultado também se aplica ao Brasil. Um estudo realizado pelo IBGC comparou a mediana da BOVESPA com algumas empresas de controle familiar com ações negociadas na BOVESPA e demonstrou que as sociedades familiares são maiores, mais valiosas, mais rentáveis operacionalmente, mais líquida e pagadoras de maiores dividendos.

A análise dessas organizações permite indicar alguns mecanismos que possibilitam perpetuar as empresas familiares como a celebração de acordo de acionista, a adoção das boas práticas de governança corporativa e os cuidados com a governança familiar.

O conselho de administração é outro mecanismo de muita valia, desde que sua composição seja com membros capacitados. Algumas empresas familiares se baseiam em critérios pessoais, como grau de parentesco ou nível de amizade para compor o conselho de administração, desvirtuando seu objetivo e transformando-os em reuniões de família, encontro de amigos, ou mesmo em uma assembléia permanente.

Para concluir, é importante registrar um dos principais equívocos cometidos nas sociedades familiares, que é o descaso com a Governança Familiar, que atua em assuntos que não constam nos livros de negócios, tampouco são ensinados nas salas de aula das faculdades de administração. São diversas as funções associadas à Governança Familiar, como os cuidados com a preparação da nova geração, que, mesmo que não cheguem a atuar diretamente na gestão dos negócios da família, devem estar preparados para serem sócios ou acionistas.

Com todos os erros e acertos envolvendo as empresas familiares, essas sociedades formam a maioria das organizações em todo o mundo, chegando, sendo que, segundo alguns pesquisadores, entre 65% e 80% dos negócios mundiais são familiares. Desta forma, conhecer melhor essas empresas, especialmente seus equívocos, é uma oportunidade para as empresas familiares se fortalecerem e se manterem por muitas gerações.

Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br>>. Acesso em 14 ago. 2008

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.