

Quem são as empresas familiares?

Escrito por

Qui, 19 de Fevereiro de 2004 21:00

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel de presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar.

O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O papel de representante da instituição de ensino é diferente quando este foi precedido na mesma localidade há vinte anos por seu pai e vinte e cinco anos por seu avô. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa coordenação, ou na operacionalização das rotinas, é diferente se o nome acima da porta é o seu.

Esta diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa. As instituições de ensino possuídas e administradas por famílias constituem, uma forma organizacional peculiar, cujo "caráter especial" têm conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem estar geral da e família.

Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis da família nas instituições de ensino podem tornar se confusos. As pressões podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Algumas tragédias familiares acompanhadas de desastres nos negócios são de conhecimento público. A família Bingham em Louisville, os Pulitzer e os Du Pont são leitura obrigatória.

Infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem sucedidos. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ação rápida e dedicação ansiada por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa

Quem são as empresas familiares?

Escrito por

Qui, 19 de Fevereiro de 2004 21:00

economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Entretanto, nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresas familiares. A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração. Os tópicos principais do ensino de administração — comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade — são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da "intercambiabilidade" dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença "quem" eles são. Normalmente as publicações de negócios tratam o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica — pitoresco e interessante, mas raramente importante.

EMPRESA FAMILIAR - SUCESSÃO EM CONFLITO

A questão da sucessão tem uma posição ambígua, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo.

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado.

A fase inicial, a garra e a visão de mercado do fundador são os traços predominantes. O perfil, os valores e as crenças do fundador são passadas à empresa e aos funcionários, iniciando assim a formação da cultura organizacional. As organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão, que prejudicam sua atuação num mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante. Para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Para orientar a empresa familiar, no sentido de minimizar estes problemas, dois tópicos básicos de gestão são necessários:

- Profissionalização;
- Planejamento de sucessão familiar.

Profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando o conflito. Exemplo: separação de propriedades e de posições hierárquicas.

São estabelecidos critérios gerais, que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como: contratação, remuneração, tomada de decisões na promoção de funcionários.

Planejamento de sucessão familiar tem como ponto central a escolha do sucessor e deve ser

Quem são as empresas familiares?

Escrito por

Qui, 19 de Fevereiro de 2004 21:00

orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa.

Os pontos críticos de uma sucessão são:

- Treinamento;
- Avaliação na escolha dos sucessores;
- Comparação do perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao exigido pela empresa;
- Associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador.

As idéias apresentadas não têm o objetivo de resolver problemas relativos às empresas familiares, mas orientar o pensamento dos dirigentes, na geração de programas, que visem aumentar longevidade da empresa, integrada às expectativas da família.

Aliado ao fator desenvolvimento local, entendemos a Empresa Familiar como fator fundamental em termos de melhoria das condições da região, que existe e continuará sempre existindo. O importante é pensarmos em como ajuda-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e geradoras de empregos.

Constatando que grande parte das empresas familiares sofrem com as adversidades do meio ambiente em que estão inseridas, estas empresas devem estar imbuídas em efetuar um acompanhamento de sua gestão, otimizando o enfoque da profissionalização e obtendo condições para que permaneçam em atividade rentável.

As famílias querem que todos os seus membros tenham conforto, amor e proteção, especialmente seus filhos. Porém, muitas delas temem que a realização de uma dessas metas venha em detrimento da outra. Elas se preocupam com a possibilidade de que conflitos familiares, indiferença ou falta de profissionalismo, possam prejudicar a capacidade de prosperidade da empresa, destruindo o suporte financeiro para a família e corroendo o legado e a instituição que se esforçaram tanto para construir. Ao mesmo tempo, elas temem que a pressão da empresa crie tensão, ciúme ou ressentimentos, tornando seu sucesso sem significado. Por detrás de todos os problemas que as empresas familiares criam para os profissionais - planejamento sucessório, relacionamentos dentro da mesma geração e entre gerações, dilemas de controle, dividendos e herança, planejamento de carreiras - existe um desejo comum: o de que a empresa e a família se sustentem mutuamente e não se destruam, capitalizando as forças, uma da outra, e tendo juntas mais sucesso do que teriam sozinhas.

Por outro lado, o modelo se baseia em poucas idéias simples a respeito de sistemas e desenvolvimento. Podemos resumir seus conceitos centrais como duas lições da experiência, as quais aprendem com as próprias empresas familiares, tanto com aquelas que estão se aproximando de suas metas como com outras que estão lutando para superar seus temores.