

EMPRESAS FAMILIARES

Dayane Bolson¹, Tatiane Aparecida da Silva Venzon², Valdevino Krom³

- 1- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – Universidade do Vale do Paraíba. Av Shishima Hifumi 2911 – Urbanova – 12244-000 – São José dos Campos,SP - dayabolson@yahoo.com.br.
- 2- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – Universidade do Vale do Paraíba. Av Shishima Hifumi 2911 – Urbanova – 12244-000 – São José dos Campos,SP - tativenzon@uol.com.br.
- 3- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – valkrom@univap.br.

Palavras-Chave: Empresa familiar, Sucessão, Modelo Tridimensional .
Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO - Neste artigo serão apresentados conceitos e aspectos importantes sobre as empresas familiares e como utilizar estes aspectos para se melhorar a administração de empresas familiares e obter vantagens competitivas de suas características. O sucesso desses negócios é alcançado por esses empreendedores, que no fundo trabalham para deixar um caminho traçado aos seus filhos. As empresas familiares são hoje a forma mais predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande de nossa paisagem econômica e social que as pessoas de um modo geral nem se dão conta. Com a abertura dos mercados, a globalização e devido a uma grande competição, a administração das empresas familiares passa a necessitar padrões mais profissionais e dinâmicos, para vencer as dificuldades e aproveitar oportunidades oferecidas

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo novas empresas foram surgindo e muito tem se estudado e pesquisado sobre os processos de formulação de estratégias e planejamento estratégico. No entanto, os processos de formular e implementar estratégias são influenciados por considerações familiares. O conceito de que o negócio e a família são sistemas interpolados e que cada um influencia o outro é bem desenvolvido Hollander & Elmam (apud HARRIS et al, 1994).

HARRIS (1994) destaca que dirigentes de empresas familiares levam em conta questões familiares na formulação de suas estratégias e que talvez por este motivo explica-se à razão pela qual empresas familiares crescem mais vagarosamente e participam menos em mercados globais.

O trabalho analisar quais os fatores que ajudam e os que prejudicam uma empresa familiar.

CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES

Existem diversos conceitos de empresa familiar levando-se em conta os tipos de empresas, tamanho, estágio no ciclo de vida, entre outras características.

Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla.

Donnelley (1976), um dos pioneiros no estudo das empresas familiares considerava

Empresa familiar aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Sob tal definição, as empresas familiares seriam poucas, visto que segundo Allred & Allred (1997) menos que dois terços de todas as empresas familiares nunca alcançam a segunda geração e Vidigal (1996), que concluiu que das empresas bem

sucedidas inicialmente, sob a gestão do seu fundador, apenas 30% sobrevivem à mudança para a segunda geração.

Além disso, tal definição não considera como empresa familiar àquela em que a família trabalha e convive com o fundador, nem empresa nas quais a família é apenas acionista e delega a administração para terceiros.

No entanto, Albi (1994), numa definição mais genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo

a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

SUCESSÃO

O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Artigos sobre empresas familiares fazem varias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. 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. 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 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.

PONTOS FRACOS

Donnelley (1976) destacou alguns pontos fortes a respeito das empresas familiares e algumas fraquezas a serem evitadas.

Conflitos de Interesse - Em geral, os conflitos entre membros das famílias podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes; falta de disciplina e utilização ineficientes de gerentes não familiares

Falta de Disciplina - comum também em outras companhias é a falta de disciplina relativamente aos lucros. Familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis ou não, e como já foi abordado, se será necessário realizar reinvestimentos futuros;

Marketing Imóvel - As preocupações exageradas com interesses da família pode impedir que uma empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Além disso, elas tendem a ser "míopes" ao pensarem que seu produto/ serviço é superior, o que pode trazer surpresas desagradáveis para a empresa, caso um concorrente atenda melhor a satisfação de seus clientes;

Promoção de Parentes - O grande problema da promoção de parentes é que eles poderão desempenhar de uma maneira ineficaz suas atividades ou a empresa terá que colocar um outro funcionário para completar seus serviços;

Falta de Controles Formais. Devido à falta ou precariedade de sistemas de planejamento financeiro, apuração de resultados e outros procedimentos contábeis e de orçamento, os números obtidos e analisados pelos administradores podem não estar lhes fornecendo informações precisas. Além disso a falta de estruturação formal, principalmente em empresas novas, pode enfraquecer e dispersar as informações as decisões.

PONTOS FORTES

Sacrifício Pessoal. É um absurdo fato de que o interesse familiar, fonte de enfraquecimento financeiro em algumas firmas, em outras circunstâncias é um fator importante de poderio financeiro. Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos difíceis, que sem estes recursos, levaria ao término das atividades;

Reputação Valiosa. A reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações

com a comunidade e evidente nas operações da companhia. A reputação pode ser importante em negócios bancários e de grandes quantias;

Lealdade dos Funcionários. Por poderem estar em contato direto com os proprietários e possuir uma comunicação mais aberta, a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar, principalmente se for desenvolvido um relacionamento amigável e participativo;

União entre Dirigentes e Acionistas.

Como geralmente fazem parte de uma mesma família, os acionistas têm interesse de manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Além disso, essa união facilita a comunicação, a distribuição de informações, e portanto a tomada de decisões;

Sensibilidade Social. A família cria um certo tipo de raízes com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência. Assim, contribuindo o fortalecimento da empresa a longo prazo;

Continuidade A característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações.

Os fundadores tendem a apresentar vantagens como: dedicação, experiência, acesso incomum à direção geral e imunidade a pressões orgânicas para possibilitar o desenvolvimento e fomentar a sucessão. A geração anterior, se comprometida, tende a se desempenhar melhor e trabalhar duro para o sucesso do negócio.

Além destes pontos aqui destacados, várias outras vantagens e desvantagens podem ser apresentadas pelas empresas familiares, dependendo de sua especificidade, tamanho, estágio de desenvolvimento, e outros fatores que serão comentados no Modelo Tridimensional da Empresa Familiar.

MODELO TRIDIMENSIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

Gersick et al.(1997) propuseram o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes.: gestão, propriedade e família.

Considerando as dimensões citadas anteriormente, Allred & Allred (1997) propõem que a empresa familiar deveria ter quatro planos para sobreviver, obter sucesso e realizar sucessão, planos estes que são compatíveis com o modelo de Gersick et al.(1997).

Plano Familiar: Um plano geral de como a família se beneficia do negócio. Este plano deve ser desenvolvido e modificado por reuniões de negócio regulares da família.

Plano Estratégico: Como o negócio compartilhará os objetivos financeiros da família e a administração. Gerentes familiares e não familiares do negócio devem estar envolvidos em desenvolver este plano. Planos estratégicos devem ter subplanos táticos para serem efetivos. Os subplanos táticos definem quem irá fazer o quê e quando.

Plano de Sucessão: Este plano é que define quem será o novo dono e como que tal pessoa está sendo preparada. Os proprietários atuais é quem irão fazer este plano, e então comunicar para o resto da família.

Plano de Propriedade: Este plano antecipa a saída de proprietários atuais e determina como problemas com a passagem de propriedade serão suavizados. Podem estar incluídos neste plano um advogado e um contador." Allred & Allred (1997, p. 10)

Tais planos são úteis para que a empresa familiar enfrente de forma planejada as dificuldades da administração das empresas familiares advindas de suas características, de forma que os proprietários atuais possam planejar e ultrapassar tais dificuldades com sucesso.

Cada dimensão do Modelo Tridimensional possui suas características e desafios que devem ser superados.

No entanto, a estrutura de propriedade numa empresa familiar pode permanecer estática por gerações, mesmo quando mudam os acionistas. Para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da empresa e da família, no nível de poder detido por acionistas funcionários e não - funcionários e nas demandas financeiras feitas sobre a empresa.

O Modelo sugere que a maior parte das empresas começa com um único proprietário. No entanto elas podem ser fundadas sob qualquer forma de propriedade, e na verdade, empresas são fundadas e possuídas por combinações de gerações de membros da família, que podem passar para várias outras combinações e formas de propriedade.

Com isso, Gersick et al. (1997) constataram que as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem divididas em três estágios:

Estágio do Proprietário Controlador

Segundo Gersick et al. (1997), quase todas as empresas familiares são fundadas como empresa de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal. Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.

Os principais desafios deste estágio são:

- Capitalização;
- Equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes;
- Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Estágio da Sociedade entre Irmãos

No estágio de Sociedade entre Irmãos o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Pode haver

vários sócios, da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência

significativa nesse estágio da empresa. Neste estágio, outros desafios precisam ser superados:

- Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios;
- Definir o papel dos sócios não-funcionários;
- Reter capital;
- Controlar a orientação das facções dos ramos da família.

Estágio do Consórcio de Primos

Segundo Gersick et al. (1997) em empresas neste estágio, o controle é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. Normalmente são necessárias três gerações para que a empresa atinja este estágio de propriedade. Assim, os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos.

Com o aumento da complexidade, os principais desafios passam a ser sete:

- 1 Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas;
- 2 Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

A Família que Trabalha em Conjunto Durante este estágio, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. A geração mais antiga, tipicamente entre 50-65 anos, está no auge de sua autoridade no ciclo da empresa. Os membros da geração mais jovem estão entre 20-45 anos. Na realidade, a família neste estágio se transformou numa rede de famílias, visto que a geração mais nova foi se casando e tendo seus filhos, e podem já começar a aspirar um lugar para estes no futuro da empresa.

Com o crescimento da família, certos desafios deverão de superados, como:

3 Promover a cooperação e comunicação entre as gerações;

4 Encorajar a administração produtiva de conflitos;

5 Administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto.

A Família da Passagem do Bastão

Este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Neste estágio a geração intermediária estará provavelmente atravessando a meia-idade, existe um complexo conjunto de descendentes com uma ou mais gerações de adolescentes. Há que se destacar, que poucas empresas atingem este nível de complexidade e conseguem realizar a sucessão, pois segundo Vidigal (1996) apenas 30% das empresas familiares atingem a segunda geração.

Neste estágio da complexidade familiar, os principais desafios são:

6 Desligamento da geração mais velha da empresa;

7 Transferência da liderança da família de uma geração para a outra.

Neste estágio além das transformações nas estruturas que afetam o comportamento familiar e profissional, como já discutido, a administração e o planejamento tende a ser mais útil e necessário, podendo trazer problemas para aquelas organizações que não acompanham gerencialmente seu desenvolvimento estrutural e financeiro.

Novamente, a complexidade traz outros desafios para a empresa:

Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa;

Planejamento estratégico;

Sistemas e políticas organizacionais;
Administração de caixa.

CONCLUSÃO

Poucas empresas familiares e seus proprietários aceitam as três regras gerenciais e o preceito básico subjacente a todas elas : a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa . Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família . A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é “família” . Ela tem de ser “empresa” .

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Desse modo, considerando que uma empresa familiar como uma unidade econômica não governamental, formada por um conjunto de fatores produtivos, físicos e humanos, constituídos ou não por pessoas de uma mesma família, desde que essas pessoas se empenhem e se esforcem como uma família para alcançar um objetivo comum de envolvimento, é fundamental que se realize uma análise objetiva do Modelo Tridimensional para se situar a empresa e analisar suas dimensões de desenvolvimento de propriedade, familiar e empresarial.

Assim, com o planejamento e análise dos estágios de desenvolvimento pode-se prever e superar as dificuldades do aumento da complexidade, tanto a nível empresarial quanto a nível familiar, que se fundem na empresa familiar, explorando corretamente seus pontos fortes e suprimindo os pontos fracos com uma boa administração, possibilitando um bom planejamento sucessório, de maneira a se manter a continuidade dos negócios e garantir seu sucesso frente à concorrência crescente.

BIBLIOGRAFIA

ALBI, Emílio. Fiscalidad y Empresa Familiar. Instituto de la Empresa Familiar. Espanha: 1994.

ALLRED, Roger. ALLRED. Russell. The Family Business: Power Tools For Survival, Success, and Succession. New York: 1997.

DONNELLEY, Robert G. *A Empresa Familiar*.

Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. no 8, volume 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976.

GERSICK, Kelin E. et al. *De Geração para Geração – Ciclo de Vida das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

LODI, João Bosco. *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.

VIDIGAL, Antonio Carlos. *Viva a Empresa Familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Harris, Dawn et al. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*. no 2, volume VII. Jossay-Bass Publishers, 1994.