

TUDO EM FAMÍLIA

Cleber Romero

TUDO EM FAMÍLIA

**uma breve análise sobre a empresa
familiar no Brasil e os desafios de
sua profissionalização**

“Nós somos fortes!!! Vamos ficar e lutar!!!”

Russel Allen e Michael Romeo

SUMÁRIO

Prefácio	9
Uma definição sobre empresa familiar	11
As origens da empresa familiar	15
Algumas características da empresa familiar .	19
Estatísticas relevantes	21
Governança corporativa	23
Vantagens e desvantagens	27
Sucessão	29
Processo decisório	33
Conselho de administração	35
Consultorias externas	37
Epílogo	41
Agradecimentos	43

Prefácio

A profissionalização da empresa familiar no Brasil talvez seja um dos assuntos mais controversos no meio empresarial. As práticas de governança corporativa – bem com as ferramentas de gestão – quando aplicadas a empresas cujo controle é exercido exclusiva ou majoritariamente por membros da família fundadora tendem a perder sua eficácia se comparada a empresas ditas não-familiares.

A pergunta que fica é: **POR QUÊ????**

São diversos os fatores que contribuem para o insucesso desta empreitada complexa que é a profissionalização da empresa familiar. Aspectos comportamentais, externos e – principalmente – culturais são os principais responsáveis para que o processo se torne mais complicado do que poderia (ou deveria) ser. É difícil para um sócio-fundador (que – por exemplo – está no mercado há mais de dez anos) aceitar a modificação dos processos internos ou das práticas de gestão. Afinal de contas, a empresa dele está de portas abertas há mais de uma década!!!. E, como diz o ditado, “em time que ganha não se mexe”. Porém, essa afirmação é, na verdade, uma falácia.

O objetivo desta obra é estimular uma reflexão acerca deste assunto que ousou chamar de *polêmico*. E não pretendo apresentar – de forma alguma – soluções para os problemas existentes na maioria das empresas.

Cada solução é única, e depende de estudos próprios e diagnósticos empresariais personalizados para serem operacionalmente funcionais.

Espero, com este estudo, elucidar alguns pontos obscuros aos proprietários e gestores de empresas familiares, um segmento que responde hoje por nada menos que 85% das empresas brasileiras.

Uma definição de empresa familiar

Seria extremamente leviano de minha parte tentar definir o conceito de empresa familiar como se verdade absoluta fosse. O que existe, na realidade, é um mix de conceitos estabelecidos e/ou defendidos por diversos estudiosos e profissionais das mais diferentes áreas empresariais. De qualquer forma, obviamente é possível estabelecermos alguns pontos em comum à maioria das empresas (se não a todas) consideradas familiares no Brasil.

O ponto principal, talvez, esteja relacionado ao controle acionário. Via de regra, é considerada familiar a empresa cujo controle é exercido:

- a) exclusivamente pela(s) família(s) fundadora(s);
- b) majoritariamente pela(s) família(s) fundadora(s).

Quando falamos em controle acionário, estamos nos referindo à propriedade da empresa, seja ela de capital aberto ou fechado. Assim sendo, começamos a ter uma idéia inicial de que:

o conceito de empresa familiar está intimamente ligado à família fundadora

“
*não existe uma definição
fechada e imutável sobre
empresa familiar*
”

De fato. Se pararmos para pensar no(s) primeiro(s) empreendedor(es) da família ao dar(em) o *start* no negócio, não teria sentido falarmos em empresa familiar se esta geração – ou as subseqüentes – não estivessem no comando da empresa. E essa talvez seja a verdadeira essência deste tipo de empreendimento.

Alguns autores defendem que **“empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações”**. O que faz certo sentido, já que duas gerações representam – em tese – a geração dos **fundadores** e a geração dos **filhos dos fundadores**.

Outros autores ressaltam alguns aspectos que também podem definir a empresa familiar:

- a) com o intuito de dar continuidade ao empreendimento, existe mais de uma geração administrando o negócio;
- b) os valores da empresa vão ao encontro dos valores da(s) família(s) fundadora(s);
- c) existem laços afetivos muito fortes, que influenciam os comportamentos e até mesmo as decisões na empresa;
- d) presença de paternalismo em detrimento ao profissionalismo (mais vale contratar um sobrinho que não entende nada do negócio do que um bom

profissional vindo de fora).

Essas e outras características, ao meu ver, ajudam sim a definir uma empresa como familiar, mas não o fazem por si só. Existem diversas outras variáveis envolvidas, e cada caso tem as suas peculiaridades.

Uma outra definição muito defendida por profissionais do ramo é a seguinte:

empresa familiar é toda aquela cuja sucessão decisória ocorre de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias

Este é um conceito pouco abrangente, mas que prima pela sua simplicidade e objetividade. De fato, se falarmos em sucessão decisória, estaremos falando da transferência de controle, e se esta acontece dentro da(s) família(s) fundadora(s), *teoricamente* está caracterizada a existência da empresa familiar. Mas este conceito não pode ser seguido à risca, *ipsis literis*, já que um executivo externo à família poderá ser contratado a qualquer momento para exercer a função de presidente/chairman/CEO. De qualquer forma, ainda assim a(s) família(s) fundadora(s) continua(m) no comando, através de um conselho de administração ou ferramenta similar.

Após estas breves palavras, chegamos à nossa primeira conclusão:

não existe uma definição fechada e imutável sobre empresa familiar

As origens da empresa familiar

O surgimento de uma empresa tipicamente familiar, não raro, dá-se através de um único indivíduo, que por necessidade financeira – ou pelo simples desejo de não ser mais empregado – empreende uma atividade, muitas vezes, sem sócios ou qualquer tipo de ajudante. Conforme a atividade se desenvolve (e a demanda de trabalho aumenta), este “empreendedor solitário” sente a necessidade de expansão, e para isso contrata um ou mais profissionais para auxiliá-lo. Neste momento, dois caminhos se abrem:

- a) buscar uma ou mais pessoas dispostas a investir no negócio (sócios);
- b) contratar uma ou mais pessoas dispostas a executar atividades operacionais em troca de salário e benefícios (funcionário).

A partir deste ponto, a empresa propriamente dita começa a tomar forma. Com o aumento do faturamento, aumentam também as contribuições compulsórias (impostos) por parte da empresa, o que auxilia no desenvolvimento do país. A contratação de empregados contribui para o desenvolvimento da sociedade. E assim inicia-se uma cascata de acontecimentos que passam a interferir diretamente na comunidade ao redor – o mercado. O sucesso

“

O surgimento de uma empresa tipicamente familiar, não raro, dá-se através de um único indivíduo, que por necessidade financeira – ou pelo simples desejo de não ser mais empregado – empreende uma atividade, muitas vezes, sem sócios ou qualquer tipo de ajudante

”