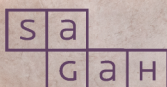


GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Vanessa Foletto da Silva



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Introdução à empresa familiar

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar as origens das empresas familiares.
- Distinguir a empresa familiar das demais.
- Analisar o modelo dos três círculos das empresas familiares.

Introdução

As empresas familiares tiveram origem no Brasil a partir das capitâneas hereditárias e foram influenciadas culturalmente pela chegada dos imigrantes. Essas empresas se caracterizam por apresentarem vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administradas por membros da família. Dessa forma, as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens peculiares à sua configuração.

Neste capítulo, você vai estudar a origem das empresas familiares e as suas características, identificando as principais diferenças entre as empresas familiares e não familiares. Por fim, você vai analisar o modelo de três círculos e compreender sua importância na gestão das organizações familiares.

A origem das empresas familiares

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma única pessoa que, com o passar do tempo, compôs a empresa com os membros da família, de forma que esta pudesse assumir posteriormente o comando do negócio. Também é denominada familiar a empresa cujo controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial.

Na empresa familiar, o empreendedor, que geralmente é o proprietário, controla e dirige a organização. A partir de seu desejo profissional, o empreendedor investe no projeto, adquire conhecimento sobre mercado, clientes e fornecedores e amplia suas experiências sobre produção, negociação e comercialização. Segundo Gersick *et al.* (1997), a maioria das empresas familiares nasce do trabalho conjunto de um casal, que decide juntar as economias para desenvolver o empreendimento da família. Muitas vezes, os filhos do casal aprendem desde pequenos o negócio idealizado pelos pais.

Mesmo com o poder centrado na família, as empresas familiares são competitivas no mercado, alcançando grande importância na economia mundial. Segundo Grzybovski (2002), as empresas familiares tradicionais precisam ter grande agilidade administrativa e buscar o desenvolvimento de inovações, para enfrentar as mudanças constantes no mercado, frente à vulnerabilidade que apresentam em relação ao ambiente econômico.

No contexto histórico desse tipo de empresa, destaca-se que, com a primeira fase da Revolução Industrial (entre 1760 e 1860), passou a vigorar, de maneira mais abrangente, a diferenciação entre o contexto do trabalho e o contexto da família. A necessidade de fornecimento de produtos, como sapatos e armas, e serviços, como medicina e educação, possibilitou que empreendedores de comunidades comesçassem a criar negócios mais estruturados, de maiores proporções, por meio da criação de oficinas de produção. Os excedentes produzidos acabavam sendo negociados em troca de outros produtos e serviços.

O trabalho, até então feito em casa, acabou se distanciando do ambiente familiar, à medida que fábricas e usinas foram surgindo. As empresas começaram a se diversificar, crescer e ficarem mais complexas. Com o início da segunda fase da Revolução Industrial (de 1850 até a Segunda Guerra Mundial), o pensamento estratégico passou a ser disseminado, estimulando, assim, novas formas de gerenciamento das organizações.

No Brasil, as empresas familiares contribuíram para o desenvolvimento econômico do país. O surgimento desse tipo de empresa se deu principalmente a partir das capitâncias hereditárias, que eram transmitidas por herança, como ocorria com a monarquia. Assim, a família conseguia preservar a unidade da propriedade. Conforme Vidigal (1999), os períodos relacionados aos grandes engenhos de açúcar de Pernambuco, às fazendas de café e ao desenvolvimento industrial de São Paulo marcam o início do desenvolvimento das empresas familiares no país. A plantação de cana-de-açúcar fazia as empresas familiares prosperarem.

Os imigrantes também têm importante participação no processo de formação das empresas familiares no Brasil. Vindos de diversos países, cheios

de desejos de desbravar um novo território, eles encontraram no Brasil um país rico em recursos naturais, com uma vasta economia agrícola e cheio de oportunidades. Empreendedores italianos, por exemplo, tiveram ampla participação no avanço industrial no final do século XIX, período em que o país passou a incorporar seu espírito empreendedor.

Assim, pode-se dizer que a empresa familiar brasileira teve forte influência da cultura dos imigrantes, que trabalhavam arduamente para construir seus patrimônios. Os imigrantes frequentemente se uniam a primos, irmãos e pessoas de mesma origem para organizarem e ampliarem seus negócios, que eram baseados nos valores e crenças trazidos do ambiente familiar.

Características das empresas familiares

Bornhold (2005) define empresa familiar como qualquer organização que possui vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. Embora muitas pessoas associem empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão, inclusive multinacional.



Exemplo

A Walmart foi fundada por Sam Walton em 1962, nos Estados Unidos. Essa rede de lojas de departamento já foi a maior multinacional do mundo e, hoje, vale 241 bilhões de dólares. A família Walton ainda é dona de metade do Walmart, com três de seus filhos e uma nora na banca de diretores e o genro de um deles como presidente. A sede da empresa é em Bentonville, no estado norte-americano do Arkansas.

Conforme Fortes, Danieli e Müller (2014), qualquer empresa está sujeita às transformações e dificuldades que ocorrem devido a mudanças em legislações, crises econômicas e concorrência no mercado. Isso exige das empresas a modificação do seu funcionamento interno, para que esses problemas não impeçam que a organização prospere.

No entanto, além desses contratemplos comuns às organizações em geral, as empresas familiares estão sujeitas a ameaças próprias e diferenciadas, que ultrapassam a barreira empresarial e atingem o âmbito familiar. Sucessão,

comprometimento e lealdade dos seus membros são exemplos dessas dificuldades. Se não houver uma gestão eficiente, os riscos atingirão a organização e a família, já que uma parte é integrante da outra.



Fique atento

A empresa familiar pode enfrentar diferentes obstáculos na sua sucessão. Por exemplo, no caso de uma empresa familiar rural, podemos citar como principais obstáculos a resistência do fundador em deixar o controle da propriedade, o receio de que o sucessor não dê valor ao patrimônio, a falta de preparo do sucessor para gerir a propriedade, as visões diferentes entre fundador e sucessor e a falta de interesse e experiência por parte do sucessor. Assim, a sucessão da empresa familiar deve ser bem planejada, para assegurar a preservação do patrimônio e a sua continuidade.

A empresa familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades. Como é um negócio estruturado com base em patrimônio e renda familiar, ele vai passando de uma geração para outra, com foco na continuidade. Já em uma empresa comum, o foco fica voltado para a maximização do valor da empresa e de suas ações em curto prazo.

Nas organizações familiares, a estratégia é voltada para a adaptação, e o foco de atuação é atender aos colaboradores e clientes, enquanto, nas organizações comuns, o foco é o crescimento constante e o atendimento aos investidores. As empresas familiares têm a necessidade de preservar seus ativos e, ainda, manter seu patrimônio controlado pela família. Já nas empresas comuns, o objetivo é buscar a satisfação dos acionistas.

O envolvimento emocional dos membros da família é um ponto de alerta para essas empresas. Muitas vezes, esses laços têm repercussão negativa. Segundo Lopes e Carrieri (2010), tais laços tornam mais complexa a gestão da empresa familiar. Os problemas começam com as promoções injustificadas e nomeações para cargos em que os escolhidos nem sempre são os mais capacitados, mas atendem às necessidades pessoais do proprietário.

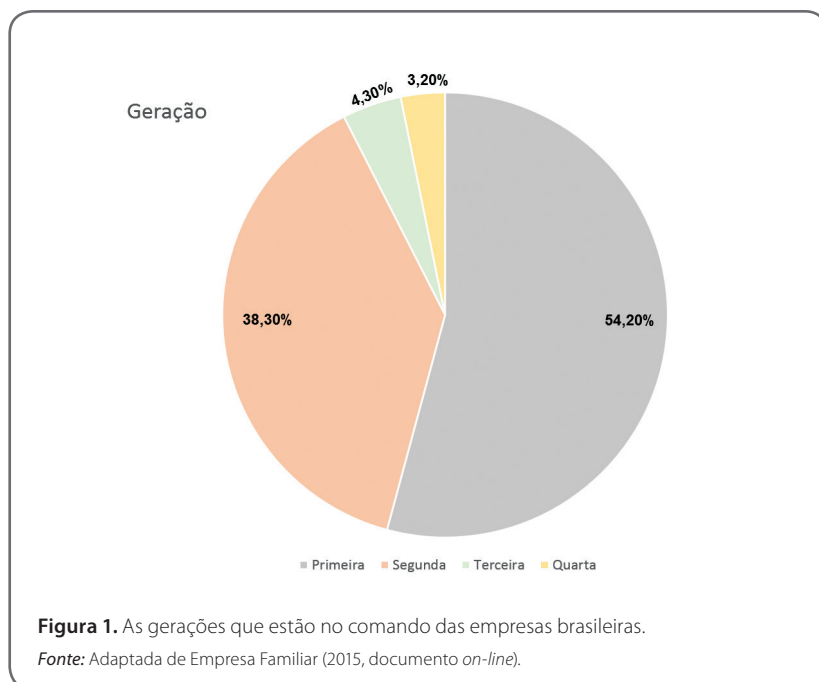
O grande desafio de uma empresa familiar é manter-se competitiva no mercado. Se, por um lado, é possível desfrutar de uma suposta segurança, pelo fato de serem membros de uma mesma família, por outro, pode haver uma falta de separação entre assuntos pessoais e negócios. Outra desvantagem da empresa familiar é que, muitas vezes essas organizações precisam recorrer ao

autofinanciamento, o que pode causar problemas no decorrer dos anos. Cabe ainda levantar a questão da continuidade do negócio. A empresa familiar pode sofrer com a ausência de sucessores qualificados e competentes e apresentar dificuldade para atrair diretores competentes não familiares.

Apesar das dificuldades, existem boas práticas que podem ser empregadas para manter a saúde da empresa. Dentre essas práticas, podemos destacar:

- investir na qualificação de familiares e funcionários, com o intuito de torná-los mais competitivos;
- investir em gestão de conflitos;
- buscar a preparação de sucessores mais jovens;
- inserir pessoas que não façam parte da família no conselho administrativo da organização.

No gráfico da Figura 1, dados de 2015 mostram a representatividade de cada geração familiar no comando organizacional.



Conforme dados de 2017 do Sebrae (2017), 95% das empresas brasileiras têm origem familiar. O que mais chama atenção é o fato de que essas empresas

apresentam um alto índice de falência. Apenas sete em cada 100 empresas conseguem chegar até a terceira geração, deixando evidente o despreparo dos sucessores na continuidade da gestão.



Link

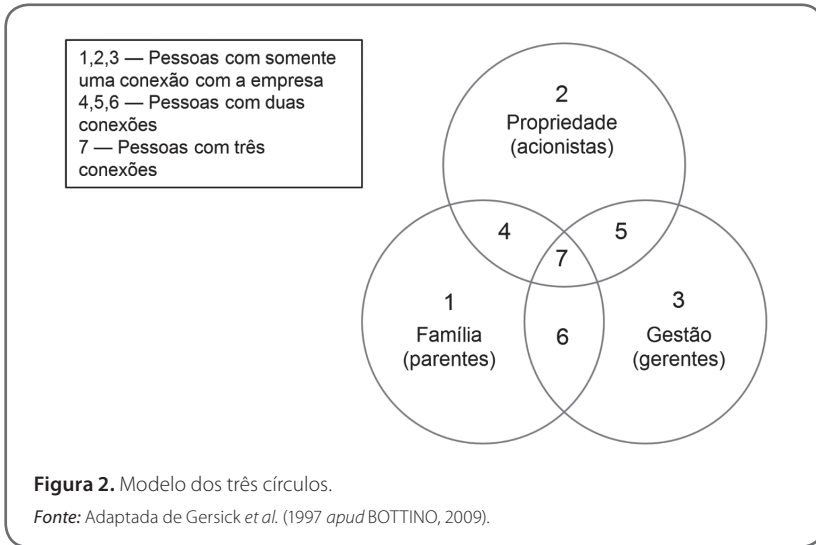
Acesse o *link* a seguir e veja os motivos pelos quais a maioria das empresas familiares não consegue chegar à terceira geração.

<https://qrgo.page.link/TZzZo>

O modelo dos três círculos

Gersick *et al.* (1997) desenvolveram um modelo de três círculos. Trata-se de um sistema das empresas familiares que considera que os estágios de ciclo de vida são vivenciados por três dimensões: propriedade, família e empresa. O modelo propõe que qualquer pessoa que faça parte da empresa familiar possa ser colocada em um dos sete setores formados por círculos superpostos. Conforme esses autores, essas três dimensões fazem parte do desenvolvimento das empresas familiares, embora se considere que essas dimensões não possuem relação entre si e ocorram com diferentes níveis de desenvolvimento.

No modelo de três círculos, a posição de cada pessoa depende do seu vínculo com a empresa, com a família e com a propriedade. A pessoa pode ocupar posição nos três círculos, em dois, ou, ainda, em apenas um deles. O modelo tem sua importância devido ao auxílio que proporciona para compreender os dilemas, os conflitos interpessoais, as prioridades e os limites que precisam ser estabelecidos nas empresas familiares. No gráfico da Figura 2, temos o modelo de três círculos criado por Gersick *et al.* (1997).



A dimensão propriedade é capaz de definir se a origem de uma empresa é familiar ou não. Uma empresa familiar pode ter sua propriedade nas mãos de um único proprietário, de irmãos ou, ainda, de primos. Quando ocorre progressão de um tipo para outro, seguindo uma sequência previsível, com base no envelhecimento e na expansão da família proprietária, temos a progressão desenvolvimentista. Quando os estágios não passam por uma sequência rígida, podendo a empresa familiar permanecer, ao longo de sua existência, em diferentes estágios da propriedade, temos uma sequência com racionalidade substantiva.

Na dimensão família, temos o desenvolvimento semelhante ao processo que ocorre com as famílias ao longo dos anos. Segue-se o ciclo natural da vida humana. Nessa dimensão, o núcleo familiar se forma nos primeiros anos de vida adulta dos membros. Esses membros fazem a empresa familiar crescer e operar de forma diversificada quando atingem a meia idade; depois, quando envelhecem e morrem, uma nova geração é lançada. Essa sequência é essencial para o bom desenvolvimento da empresa, embora possam ocorrer situações complexas, como divórcios e demais reconfigurações, que deixam o desenvolvimento mais difícil de ser conduzido.

Segundo Gersick *et al.* (1997), a dimensão família é formada por quatro períodos:

1. jovem família empresária, que ocorre quando os pais ainda estão no comando da empresa;

2. entrada na empresa, que corresponde ao período em que os filhos começam a demonstrar interesse pelos negócios da família;
3. trabalho conjunto, que é a fase em que pais e filhos dividem a gestão da empresa;
4. passagem do bastão, que é o período em que ocorre a transferência efetiva do poder de uma geração para outra.

A terceira e última dimensão diz respeito ao desenvolvimento da empresa e é composta por três fases. A primeira fase é chamada de início e corresponde ao começo da vida da empresa, que é composto pelas etapas de formação e sobrevivência. Nessa fase inicial, a empresa ainda é apenas uma ideia do que será realizado e exigirá muita dedicação e esforço por parte de quem está empreendendo. A segunda etapa é chamada de expansão ou formalização, e o seu tempo de duração se torna relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que se comercializa. No terceiro estágio temos a maturidade, que é o período em que a estrutura da empresa e os produtos com maior destaque começam a ter sua evolução de forma mais lenta. Nessa etapa, as empresas passam a viver um momento de dilema entre a renovação ou a dissolução do negócio. É o momento de decidir adaptar-se às exigências do mercado ou dissolver a empresa.



Fique atento

Em cada estágio do ciclo de vida, as empresas vivenciam dificuldades tanto de ordem familiar quanto empresarial, pois ambas as dimensões fazem parte da vida da empresa familiar.



Referências

BORNHOLD, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTTINO, C. Modelo tridimensional de análise e compreensão das empresas familiares. *Portal Tudo em Família*, 2009. Disponível em: <http://portaltudoemfamilia.com.br/site/modelo-tridimensional-de-analise-e-comprensao-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

EMPRESA FAMILIAR. Dados sobre as empresas familiares brasileiras. *Ricca & Associados*, 2015. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/dados-sobre-as-empresas-familiares-brasileiras/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. *Revista Global Manager*, v. 14, n. 2, 2014.

GRSICK, K. E. *et al.* *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. 2. ed. São Paulo: Alta Books Editora, 1997.

GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UPF, 2002.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: estudo sobre uma organização familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 478-494, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a06.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SEBRAE PIAUÍ. *Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares*. 2017. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 jul. 2019

VIDIGAL, A. C. *As origens da empresa familiar no Brasil*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Leitura recomendada

WERNER, R. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS