

Desafios de gestão em empresas familiares

por Flávio Paim Rodrigues

Empresas familiares são a base do empreendedorismo ao redor do mundo, de uma pequena padaria até grandes conglomerados industriais, inúmeros negócios de sucesso tem em comum a presença da família em seu cotidiano. Entretanto, no Brasil, muitas vezes, a expressão “empresa familiar” é usada de maneira pejorativa, associando a empresa em questão a algo bagunçado, sem qualquer tipo de controle e com muita falta de profissionalismo. Obviamente existem muitos negócios desorganizados, porém atribuir ao controle familiar a origem de todos os problemas é uma prática extremamente simplista e, em incontáveis casos, distante da realidade.

Evidentemente, empresas familiares enfrentam desafios importantes em sua trajetória, muitos deles derivados da estreita ligação entre a atividade do negócio e a vida familiar de seus controladores, nesse sentido se destacam:

- Conflito de interesses entre membros da família;
- Disputas de poder entre membros que exercem função na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do cotidiano da empresa;
- Divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio;
- Conflitos com sócios, gestores e colaboradores não membros da família controladora;
- Divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio;
- Dúvidas e dificuldades no planejamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno;
- Demais desafios da Gestão de um negócio.

Como cada negócio é diferente, é natural que cada empresa enfrente desafios em momentos e intensidade diferentes, em todos os casos, um modelo de Gestão e Governança estruturado de maneira profissional pode auxiliar significativamente a empresa familiar na resolução dos desafios listados anteriormente, bem como promover o desenvolvimento do negócio.

O modelo de gestão de um negócio deve auxiliar seus dirigentes e colaboradores no entendimento e conhecimento de tudo que é previsível e controlável, para que as tomadas de decisão sejam corretas e assertivas,

diminuindo significativamente o risco de erro através de ações equivocadas ou precipitadas.

Grandes empresas permanecem fazendo sucesso com a presença das famílias controladoras, as famílias Walton, Porsche, Cargill/MacMillan, Ford e Quandt mantem participação societária significativa nas multinacionais Wal-Mart, Volkswagen, Cargill, Ford e BMW, respectivamente. Exemplos similares podem ser encontrados em organizações brasileiras, as famílias Moreira Salles, Marinho, Constantino, Trajano e Gerdau continuam presentes nas empresas Itaú/Unibanco, Rede Globo, Gol Linhas Aéreas, Magazine Luiza e Metalúrgica Gerdau. Todas as empresas citadas como exemplo fazem parte do *Family Business Index*, registro com dados das 500 maiores empresas familiares do mundo, mantido e atualizado pela suíça *University of St. Gallen*.

Em todas as 500 empresas do *Family Business Index*, uma prática é comum: a alta profissionalização de seus modelos de Gestão e Governança e o entendimento de que uma governança de qualidade permite uma melhor percepção de todos os aspectos relacionados ao seu negócio, tanto externos quanto internos.

Gerir processos, negócios, marketing, vendas, finanças, inovação e pessoas não são tarefas triviais, muito pelo contrário, a má condução de qualquer um desses elementos pode levar uma empresa à decadência completa e a sobrevivência de negócios familiares requer planejamento e gestão de qualidade.