

2

As empresas familiares

De acordo com dados históricos, há pouco mais de um século não havia uma clara distinção entre a vida pessoal e a vida profissional (Prost e Vincent, 1992) A maioria das pessoas trabalhava com os membros de suas próprias famílias. A partir da Revolução Industrial, começou a existir, de uma forma bem mais evidente, uma diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da família. Mesmo assim, as empresas familiares continuaram a existir em um grande número.

Apesar do preconceito em relação a esse tipo de empresa, elas são a forma predominante de empreendimento no mundo ocidental. Não encontramos artigos que contemplem a realidade da sociedade oriental. Entretanto, Castells (1999) ressalta que a organização empresarial chinesa e sul-coreana é baseada em empresas familiares, que integram e controlam as principais redes de empresas naqueles países, e Blecher (2003) afirma que quase a metade dos 115 maiores grupos mundiais controlados por famílias têm origem asiática, o restante está dividido entre americanos e europeus.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e abrem uma loja em conjunto; os filhos aprendem os negócios dos pais desde crianças quando brincam de ir trabalhar depois do horário escolar, e, na grande maioria das vezes, a expectativa dos pais é que os pais se interessem pelos negócios da família. O sucesso e a continuidade do negócio é o sonho de todos os empreendedores (Ricca, 2001).

Para que se tenha uma idéia da representatividade dos empreendimentos familiares, apresentam-se abaixo alguns dados referentes à década de 1990. No Brasil, as empresas familiares representam mais de 95% das organizações. No Canadá, elas são 90% de todas as empresas. No Chile, as empresas familiares representam 65% das grandes e médias empresas e 90% de todas as empresas. Na Suíça, representam entre 85% e 90%. No México, elas são 80% de todas as organizações. Na Espanha, as empresas familiares são 71% das instituições. Em Portugal, representam 99% das pequenas e médias empresas. Na Itália também.

As empresas familiares italianas compõem a grande maioria das organizações, apresentando um índice de 99%. Nos Estados Unidos, as estatísticas apresentadas variam entre 80% e 98% de acordo com o setor da empresa. Entretanto, as empresas familiares representam 35% das 500 maiores empresas, segundo a Revista *Fortune* (Tondo, 1999; Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M e Lansberg, I, 1997).

Esses dados ainda são bastante contraditórios, não são precisos, pois dependem muito da definição de empresa familiar utilizada na pesquisa. De qualquer forma, “existem estimativas que indicam que entre 65% e 80% de todas as empresas do mundo são familiares” (Sinapse, 2005, 18). É verdade que muitas dessas empresas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas delas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo.

As estatísticas apontam que, de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à 2ª geração, 15 à 3ª geração e quatro à 4ª geração (HSMManagement, 2003). Cabe lembrar que a grande maioria das empresas não-familiares também é vendida ou encerra suas atividades no prazo de tempo relativo a uma geração - aproximadamente 20 anos (Martins, 1999; Moreira, 2002; Revista Exame, 2003). É importante ressaltar que são poucas as pesquisas brasileiras sobre as empresas familiares e muitos dados existentes são reproduções de pesquisas norte-americanas.

2.1 Surgimento de um novo campo de estudos teórico-prático

Apesar da importância das empresas familiares para a economia mundial, existem poucos estudos sobre esse tipo de organização. Até bem pouco tempo “a empresa familiar era completamente ignorada pelo meio acadêmico, que via nela uma instituição antiquada, em extinção, indigna de ser estudada por gente séria” (Vidigal, 1999, p. 1).

O ensino de administração de empresas no Brasil ainda é bastante preconceituoso em relação às empresas familiares. Aqui, elas são vistas como micros e pequenas empresas e não existe qualquer tipo de diferenciação entre as empresas familiares e não-familiares (apesar de sabermos que as empresas familiares enfrentam situações particulares). Além disso, os profissionais da

administração não são preparados para gerirem esse tipo de organização. Praticamente todas as faculdades de administração de empresas ensinam finanças para serem aplicadas em empresas grandes e, ou multinacionais.

Renato Bernhoeft, em entrevista a Marques (2006) chama atenção para o preconceito em relação às empresas familiares e o descaso das universidades brasileiras.

“Na verdade existe um preconceito, pois não temos uma cadeira sobre empresas familiares nas universidades brasileiras como há na Europa e nos Estados Unidos. Hoje existem apenas atividades extra-curriculares nas faculdades de Administração de Empresas” (Marques, 2006).

Durante muito tempo, nem os teóricos preocupados com as questões organizacionais, nem aqueles preocupados com as questões familiares demonstraram interesse pelas empresas familiares. Lansberg (1988) em um artigo sobre o desenvolvimento do campo de estudo das empresas familiares mostra que uma busca, definida entre os anos de 1977 e 1988, no *Social Science Citation Index* revela a publicação de 53 artigos referentes às empresas familiares. Entretanto, nesse mesmo período, foram publicados 813 artigos sobre o empreendedorismo. De acordo com este autor, existem algumas razões importantes para explicar porque os pesquisadores negligenciaram as empresas familiares.

Primeiro, apesar da predominância das empresas familiares, acredita-se que o controle da empresa não fica por muito tempo nas mãos da família. Embora isso seja verdade para muitas empresas familiares, ainda podemos listar grandes empresas familiares que continuam sendo controladas por família.¹ Além disso, o fato de poucos cargos de gerência nas grandes empresas serem ocupados por membros da família proprietária contribui para essa confusão. Dessa forma, parece que as famílias têm pouco ou nenhum controle sobre a administração do negócio.

Depois, estudar empresa e família ao mesmo tempo não é uma tarefa simples, pois, além de os pesquisadores estarem presos em seus paradigmas, nas formas de ver o mundo, resultantes da sua formação (em administração de empresas ou em psicologia), as normas sobre o comportamento empresarial

¹ Na lista dos 200 maiores grupos empresariais brasileiros, 76 são controlados por famílias e representam quase um terço do faturamento. (Revista Exame, 2003).

adequado fazem com que os membros da organização neguem informações sobre a extensão da influência da dinâmica familiar no comportamento dos membros da família na empresa e vice-versa. E, além disso, a premissa de que trabalho e família são duas coisas independentes e que não se misturam faz com que os profissionais das duas áreas fiquem restritos à sua área de saber, mesmo quando o objeto de estudo são as empresas familiares.

Contudo, aos poucos, esse quadro está mudando e o interesse pelas empresas familiares é crescente. Nos últimos trinta ou quarenta anos, vem sendo desenvolvido, nos Estados Unidos e na Europa, um novo corpo teórico a respeito das empresas familiares, e organizações como o *Family Firm Institute* (FFI), sediado nos EUA, e o *Family Business Network* (FBN), da Suíça, foram criadas com o intuito de auxiliar o trabalho de profissionais que lidam diretamente com essas organizações, investigando questões relacionadas à sucessão, à entrada da mulher no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no contexto das empresas familiares, e aos mitos em torno dessas organizações.

O *Family Firm Institute* possui uma revista especializada – *Family Business Review* – que traz, nas suas quatro edições anuais, artigos teóricos, pesquisas de campo e entrevistas com e sobre empresas familiares, ressaltando, sobretudo, questões relacionadas à sucessão, aos processos de profissionalização das empresas familiares e de formação e profissionalização dos herdeiros. De fato, a administração se preocupa em discutir e abordar questões relativas a estratégias e ferramentas para a operacionalização das empresas em geral, sejam elas familiares ou não. Encontramos também, principalmente nas publicações do FFI, discussões sobre os aspectos psicológicos do empreendedor / fundador da empresa, as características pessoais dos líderes, os aspectos intra-psíquicos, etc. Parece existir uma preocupação com os sujeitos individualmente. Também não é raro encontrarmos artigos mostrando as dificuldades presentes nas empresas familiares, relatos de casos e escândalos envolvendo essas famílias, induzindo, assim, a um discurso viciado que contempla, principalmente, os fracassos e as dificuldades das empresas familiares.

Lansberg (op.cit.1988) sugere que mudanças nas relações sociais e de trabalho (atreladas a mutações no sistema econômico capitalista) impõem a necessidade de se organizar esse campo de estudo e prática, uma vez que afetam diretamente a dinâmica das empresas familiares. Ele cita, por exemplo, dados

demográficos norte-americanos como justificativas para a organização desse novo campo de estudo e prática, a saber:

- O aumento do número de pessoas tendo que lidar com a sucessão e a aposentadoria é cada vez maior e, como a sucessão nas empresas familiares é um processo bastante complexo e que envolve mudanças significativas nos três sistemas (família, gestão e propriedade da empresa), a demanda por profissionais qualificados, capacitados a assessorar àqueles que estão passando por essa difícil transição cresceu significativamente. Paralelamente, advogados, contadores, consultores e terapeutas de família estavam à procura de meios mais eficazes e eficientes que pudessem ajudar seus clientes, justamente, por compreenderem que este processo pode trazer conseqüências para as três esferas, não bastando, apenas, intervir em uma única esfera.
- Além dos profissionais acima citados, autônomos, prestadores de serviço, grandes corporações que dependem de negociadores, comerciantes, clientes, fornecedores e *franchises* - muitos de empresas familiares – em algum momento da cadeia produtiva começaram a se preocupar com o planejamento da continuidade dessas empresas familiares².
- A entrada da mulher no mercado de trabalho também é outro fator, uma vez que traz à tona, questões até então consideradas irrelevantes para os membros das empresas familiares, como por exemplo, o impacto da dinâmica familiar na prática empresarial e vice-versa e a possibilidade da filha mulher ser candidata à sucessão.

Embora desconheçamos a existência de uma disciplina formal de graduação sobre empresas familiares, algumas universidades possuem iniciativas que caminham nessa direção. O Programa de Formação de Empreendedores da PUC-Rio oferece uma disciplina eletiva de 30 horas semestrais sobre as empresas familiares, suas especificidades, vantagens, desvantagens e principais desafios. No interior de São Paulo existe a Faculdade de Administração de Empresas

² Até bem pouco tempo, o administrador de uma franquia, no caso o franqueado, era o único responsável pelo seu negócio, ou seja, não era um negócio da família e nem poderia ser passado de pai para filho. Também é importante ressaltar que hoje as empresas estão muito atentas para a questão da continuidade, da sucessão. Se a empresa familiar possuiu um planejamento da sucessão, ela é vista como mais confiável, mais estável e, sem dúvida, isso facilita o processo de negociação com clientes, fornecedores e principalmente com os bancos.

(FAE), uma faculdade de pequeno porte, que foi criada na essência para atender os herdeiros (Marques 2006).

O tema das empresas familiares ainda é novidade para os cursos de graduação. Contudo, há algum tempo, existem cursos com o objetivo de formar acionistas e discutir questões ligadas à sucessão nas empresas familiares³. Esses cursos são oferecidos em programas de especialização de universidades ou por empresas de consultoria que assessoram as empresas familiares e seus membros.

Nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil, há inúmeros programas de formação de acionistas e herdeiros oferecidos por universidades e escolas. Os mais conhecidos, nos EUA, são os das universidades Harvard e Northwestern. Escolas como a suíça IMD (sigla do Instituto Internacional de Desenvolvimento de Gerência) e a francesa Insead também apresentam programas desse tipo. No Brasil, a Fundação Dom Cabral e a Bernhoeft Consultoria são as entidades mais tradicionais. Os cursos têm uma média de 16 a 40 horas/aula.

Bird, Welsch, Astraachan e Pistrui (2002), depois de analisarem detalhadamente 148 artigos⁴ com o objetivo de saber como está sendo desenvolvido o campo de estudo (acadêmico, teórico e prático) das empresas familiares, mostram que os itens mais pesquisados são: a) as práticas e estratégias gerenciais, b) a sucessão e seus desdobramentos, c) as especificidades das empresas familiares, d) os conflitos mais frequentes nas empresas familiares, relacionados, sobretudo, com a sucessão, e) o papel das mulheres nas empresas familiares, e f) como garantir o sucesso e a continuidade das empresas familiares.

Até o momento, contudo, encontramos poucos registros de estudos sobre a influência recíproca entre os sistemas familiar e empresarial, excetuando os momentos da sucessão. Duas das poucas publicações sobre o entrelaçamento desses dois sistemas são o “*Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm - text and cases*” - de Kets de Vries (1996), que não existe em português, e o livro *De Geração para Geração: Ciclos de vida das empresas familiares*”, escrito por um grupo multidisciplinar formado por Gersick e cols (1997).

³ Atualmente, em todo o mundo, um grande número de empresas familiares vive o processo de sucessão, pois muitos negócios foram criados nos 15 anos que se seguiram ao fim da Segunda Guerra Mundial. Estima-se que nos Estados Unidos, num processo iniciado em 2003 e que se encerrará em 2008, o comando de 39% das empresas familiares será trocado (Lethbridge, 2005)

⁴ Os autores analisaram 129 artigos da *Family Business Review*, incluindo os 21 mais citados desta publicação e , artigos do *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing* e *Journal of Small Business Management*.

De Vries utilizou uma abordagem clínica para fazer diagnose e intervenção nas empresas familiares. Segundo o autor, para que se possa entender a psicodinâmica das famílias, controladoras de empresas familiares, é preciso explorar (1) o papel das motivações inconscientes, (2) o efeito da realidade intrapsíquica e (3) o impacto das experiências infantis na vida adulta. Ele utiliza conceitos vindos da psicologia e da psicanálise, sobretudo da teoria das relações objetais, psicologia do *self*, teoria do desenvolvimento infantil, da personalidade, da cognitiva e da teoria sistêmica de família. Sua ênfase está nos aspectos individuais – motivações, necessidades, mecanismos de defesas, fantasias, sintomas, medos e ansiedades.

Já o livro *De Geração para Geração* foi escrito por uma equipe multidisciplinar, envolvendo, principalmente, profissionais da psicologia e administração de empresas, que trabalha prestando serviços (consultoria) para empresas familiares. Nesse texto, fica evidente que existe uma maior aproximação das terapias de família sistêmicas. Os autores utilizam conceitos oriundos da terapia de família, especialmente para falar sobre o modelo tridimensional. Contudo, como veremos nas próximas páginas, a família é vista a partir de uma perspectiva empresarial – a “jovem família” é um estágio que caracteriza a família sem filhos ou com filhos em idade escolar, “a entrada na empresa” é a fase em que os filhos já estão trabalhando no empreendimento familiar, e a “passagem do bastão” é fase da aposentadoria do fundador ou presidente da empresa, quando ocorre a sucessão.

2.2 Definições de empresas familiares

Sobre as empresas familiares, Vidigal (1996) diz:

“A não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem.” (ibidem, p. 19)

Para o autor, são considerados uma exceção os escritórios de advocacia e algumas organizações prestadoras de serviços em que os sócios combinam que as cotas de cada sócio que se aposenta ou morre são compradas pelos sócios remanescentes, não sendo passadas para os filhos.

Existem várias definições de empresas familiares; algumas são amplas e outras, muito restritivas. Surgem, então, muitas dúvidas sobre o que é uma empresa familiar. Uma empresa que pertence a uma família, mas é administrada por pessoas que não são da família, é uma empresa familiar? Se uma empresa pertence a uma multinacional, mas é administrada por uma família, pode ser considerada uma empresa familiar? E aquelas empresas em que os sócios / fundadores não são parentes, mas os filhos de cada um deles trabalham na empresa, são também empresas familiares?

Apesar de não se tratar de um conceito muito bem definido, Catry e Buff (1996) ressaltam o que não é uma empresa familiar. Primeiro, uma empresa familiar não se distingue pelo tamanho. É um mito achar que as empresas familiares são pequenas empresas; muitas das maiores empresas do mundo são empresas familiares – Michelin (França), IKEA (Suécia), Lego (Dinamarca), Fiat, Olivetti e Benetton (Itália), C&A (Holanda), Wal Mart e Ford (EUA), entre muitas outras. Segundo, não existe uma forma jurídica específica para esse tipo de organização. Para esses autores, uma empresa é familiar quando reúne as seguintes características:

- 1) A família possui o controle do capital social, ou seja, o capital social pertence a um ou a vários membros da mesma família;
- 2) A família participa ativamente na direção da empresa, isto é, pelo menos um membro da família faz parte da diretoria da empresa;
- 3) Existe uma estreita relação entre a família e a empresa, o que significa que há uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998), a expressão “familiar” evidencia um envolvimento de dois ou mais membros da família na empresa, seja como proprietários, seja como administradores. A extensão do envolvimento pode variar, mas, seguramente, o conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa familiar. Para Lodi (1993) e Donnelley (1967), a empresa familiar só nasce na segunda geração de dirigentes. Na gestão do fundador, trata-se apenas de uma “empresa pessoal”, onde há entre ele e seus colaboradores – empregados e membros da família - um arranjo de relações muito particular. (Antoni, 2002).

De acordo com Donnelley (1964),

“uma empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família. Para tanto, relacionam-se algumas condições como:

- a) A sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família;
- b) As esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho de Administração;
- c) Os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, pode ser na publicação formal da empresa ou nas tradições informais; pode ser implícito ou explícito;
- d) As ações de um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independente da sua ligação com a empresa;
- e) Os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente, afetivas,
- f) A posição do parente na empresa influi em sua situação na família, obrigando-o a determinar sua própria carreira a seguir após chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa .” (ibidem, p. 94)

Apesar de Donnelley ter escrito sobre as empresas familiares no contexto norte-americano, nos anos de 1960, a definição por ele proposta é ainda uma das mais aceitas e utilizadas nas pesquisas sobre empresas familiares.

Brock (1994) apresenta uma lista com uma série de definições sobre o que poderia ser considerado como uma empresa familiar. Para alguns pesquisadores, empresas familiares são aquelas em que mais de um membro é afetado pelas decisões da empresa. Se marido e mulher conversam de negócios em casa e tomam decisões juntos, então já pode ser considerada uma empresa familiar. Para outros, é importante que pelo menos dois membros da família participem da administração da empresa ou ainda que a família possua, pelo menos, 51% das ações. Sharma, Chrisman e Chua (1999, 1996), em recente revisão bibliográfica sobre empresas familiares, encontraram mais de 30 definições diferentes, sendo 21 baseadas no comportamento dos membros da família (1999).

Bernhoeft (1993), quando define as empresas familiares, inclui ainda alguns aspectos, inerentes a esse tipo de organização, entre eles: a valorização de funcionários antigos (especialmente, aqueles que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho; o vínculo exclusivo com a empresa; a ambigüidade entre as decisões emocionais e

as racionais; e a freqüente utilização dos “jogos de poder” onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa (Dalla Costa, 2005).

As diversas definições de empresas familiares podem ser sintetizadas em uma das três formas, partindo de uma organização (ou estrutura) menos para uma outra mais democrática (Lethbridge, 1997):

“a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.” (ibidem, p. 7).

Nós consideramos uma empresa familiar aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” em dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa e (vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização. Neste trabalho, não estamos preocupados em determinar se as empresas familiares são melhores ou piores do que as outras formas de organização. De fato, elas têm vantagens e desvantagens em relação às empresas não-familiares. As empresas familiares apresentam especificidades próprias da sua estruturação e, apesar de terem sido desprezadas pelas escolas de administração, merecem a atenção dos estudiosos.

2.3 Especificidades das empresas familiares

A expressão “empresa familiar” evoca uma série de mitos. Muitos menosprezam as empresas familiares por imaginar que elas não têm futuro, que funcionam como um cabide de empregos (todos os membros da família vão trabalhar na empresa e receber salários altíssimos), que apenas os membros da família podem trabalhar lá ou então que a presidência e todos os cargos de confiança devem ser preenchidos por membros da família. Devemos, de fato,

analisar as empresas familiares considerando as suas especificidades, relatadas a seguir.

Os funcionários da empresa, sobretudo os membros da família, têm um comprometimento de longo prazo, pois é o futuro da família (e muitas vezes o patrimônio da família) que está em jogo. Diferentemente dos executivos de outras empresas, que precisam apresentar resultados positivos a cada três meses para que as ações da empresa não percam valor no mercado, na bolsa de valores, os funcionários de uma empresa familiar e mais especificamente os donos, estão preocupados com uma visão de longo prazo. Além de muitas empresas familiares não terem aberto o capital na bolsa, e por isso não precisarem dar tantas satisfações ao mercado, a grande maioria das famílias donas de empresas tiram dessas o seu sustento e por isso o comprometimento é de longo prazo.

Ter o nome da família numa empresa, prédio ou produto faz com que os profissionais sejam mais conscientes de suas ações, pois estão preocupados com o nome da família e a sua reputação. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum, há uma disposição dos donos da empresa, do fundador e dos herdeiros para cortar/reduzir lucros e se sacrificar em prol da empresa. É muito comum o fundador abrir mão de muitas coisas (fins de semana livres para passear, tempo disponível com a família), sobretudo, na fase inicial do negócio, com o objetivo de garantir o sucesso da empresa.

Além disso, como ressalta Lansberg (1998), “a inquietude dos familiares por buscar qualidade é maior do que nas outras empresas [não- familiares] que muitas vezes contratam consultores para ensinar as pessoas a atingir a qualidade do negócio”. Na opinião do autor, isso ocorre naturalmente. Quando um produto ou serviço é mal-prestado, esse problema não se reflete apenas no produto / ou serviço, mas também sobre o chefe da família, a esposa e os filhos.

Podem existir tensões nas relações de lealdade dos indivíduos para com a família, a empresa e consigo. Muitas vezes, os membros da família não permitem que aflorem seus desejos pessoais relativos à qual carreira seguir.

Com frequência, encontramos famílias que afirmam que “alguém precisa dar continuidade aos negócios da família e, por ser um negócio da família, é fundamental que seja um membro da família”. Não necessariamente. Como

vimos, são várias as definições possíveis de empresas familiares. A família pode ser dona de uma empresa porque tem o controle acionário, mas a gestão é feita por profissionais contratados.

Podemos trazer dados da nossa experiência prática e profissional para exemplificar a insatisfação de algumas pessoas que se vêem obrigadas a dar continuidade aos negócios da família - principalmente de jovens universitários que fizeram a opção de sua carreira em função da expectativa dos pais. Durante este trabalho, apresentamos inúmeros personagens que ilustram o drama e a riqueza de fazer parte de uma empresa familiar. As falas, os casos relatados são reais, mas trocaremos os nomes para preservar a identidade dessas pessoas.

Marcos é aluno de engenharia de produção, mas seu sonho era fazer medicina. Seu pai, que tem uma construtora, insistiu para que o filho cursasse engenharia. Em vez de fazer engenharia civil, o jovem foi fazer engenharia de produção, “porque abre um leque maior de opções no mercado de trabalho”. Na realidade, quem se forma em engenharia de produção pode trabalhar em diversas funções, mas dois fatos chamam a atenção: ele não deveria estar preocupado com o mercado de trabalho, já que seu pai quer que ele se forme pra trabalhar na empresa da família e, mesmo que a engenharia de produção abra uma série de portas, certamente não será a da medicina, curso que desejava fazer.

Marcos vive o dilema entre fazer o que gostaria e fazer o que seu pai deseja. Outros, como é o caso de Ana, estudante de Direito, nem pensaram em uma outra carreira, já que seus pais são advogados. Assim, como grande parte da família de sua mãe, sua irmã mais velha também faz direito. Para ela, “foi uma escolha natural, nunca pensei em outra coisa”.

As dificuldades relacionais da família ficam muito evidentes nas empresas familiares e, muitas vezes, são intensificadas por esse convívio família-empresa. Este item talvez tenha sido o grande motivador desse estudo, pois, em nossa prática clínica, encontramos muitas famílias que levam para as suas terapias questões relacionadas ao trabalho em conjunto. O pai pode querer manipular a vida dos seus filhos - profissional e pessoal, desde a escolha da carreira passando pela escolha da esposa, determinando onde o filho vai trabalhar, onde vai morar, quanto vai ganhar Muitas vezes o pai quer ter ou tem o controle total da vida de seus filhos.

Muitos negócios familiares têm uma duração de vida reduzida. Entre as empresas familiares que não sobrevivem, dois terços mudam de mãos ou são vítimas de problemas de sucessão antes da terceira geração⁵. A principal causa dessa curta “expectativa de vida” é que as famílias frequentemente protelam, ou simplesmente ignoram, decisões cruciais que, se tomadas prontamente, poderiam assegurar a vitalidade da empresa num mercado global cada vez mais dinâmico e complexo. Sobre o tempo de vida médio das empresas familiares, Martins (1999) fala que são 24 anos e enumera alguns fatores que colocam as empresas familiares nessa situação: a sucessão, a estreita relação entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família (e, muitas vezes, a falta de qualificação), a falta de profissionalização e a dificuldade de reter os funcionários não familiares na empresa.

Além de todas as questões vitais que desafiam a sobrevivência de qualquer empresa, aquelas organizações regidas por uma família enfrentam uma equação peculiar – à medida que se sucedem as gerações, os lucros crescem aritmeticamente, mas os herdeiros proliferam geometricamente.

Estrutura informal - A estrutura da empresa, principalmente na 1ª geração de dirigentes, tende a ser informal e a divisão de tarefas não é clara. Autoridade e responsabilidade podem não estar bem definidas, as funções podem se sobrepor umas às outras, com executivos ocupando diversas funções diferentes e, às vezes, a hierarquia para a tomada de decisão existe apenas para ser desconsiderada. Essa estrutura informal está diretamente relacionada com a seleção de membros da família para trabalharem na empresa (com a preparação e formação desejadas ou não), com política de remuneração inadequada, com a falta de profissionalização da empresa familiar.

Essa estrutura informal junto com o nepotismo pode causar sérias tensões financeiras na empresa familiar.

A *tensão financeira* ocorre, com bastante frequência, sobretudo, quando os familiares “exploram” o negócio e demonstram um desequilíbrio entre

⁵ A cada 100 empresas criadas, 30 passam para a 2ª geração, algo entre 15 e 12 passam para a 3ª geração e algo entre 4-8 passam para a 4ª geração (Curado, 2006)

contribuição (trabalho) e compensação (remuneração). Podemos falar de casos em que os irmãos, filhos do dono, desempenhavam funções diferentes, mas recebiam o mesmo salário - o salário aqui era equivalente, representando uma mesada. Podemos falar também de casos em que os filhos ganham salários muito mais altos do que os que receberiam se trabalhassem em uma outra empresa, pois o custo de vida dele é muito alto e, para os pais, “o salário deve estar de acordo com o padrão de vida da família”. Também já nos deparamos com a situação oposta, em que os filhos do dono recebem salários muito mais baixos, pois “um dia tudo aquilo será deles”.

Não encontramos registros na literatura acadêmica de uma prática bastante comum em empresas familiares, mas que é de conhecimento de todos: o caixa dois, o livro preto, sendo nomeado de diferentes maneiras por cada família. Outra prática bastante comum é a do pagamento das despesas pessoais dos membros da família, dona da empresa, feito com os recursos da empresa. Assim, diminuem-se os lucros e, conseqüentemente, os impostos a serem pagos. São práticas comuns, principalmente nas pequenas empresas, mas também encontradas nas médias e grandes empresas. Quanto maior a família mais difícil é resolver essa questão, pois todas as pessoas da família vão querer ter os mesmos benefícios e, além disso, os membros da família que não trabalham na empresa mas que recebem os dividendos no final do ano, se sentirão prejudicados e dificilmente acreditarão no demonstrativo financeiro apresentado pelos dirigentes da empresa.

Os dispêndios familiares são uma questão muito importante nas empresas familiares. Grzybowski (2002) ressalta que, durante a constituição e o desenvolvimento do negócio, a família sacrifica parte de sua renda em favor dos negócios. Ao invés de retirar altos salários ou dividendos, permite que tais recursos sejam reinvestidos e supram as necessidades diárias da empresa. Contudo, quando a empresa se estabiliza, a família age como se estivesse exigindo a devolução dos recursos nela investidos, mas, com um agravante, sem adotar critérios financeiros, pré-determinados, para tal. Assim, ocorrem casos de retiradas excessivas por membros da família que nem mesmo exercem funções na empresa, e há falta de disciplina na destinação dos lucros.

Na realidade, o que vemos acontecer é o seguinte: na 1ª geração, na geração do fundador da empresa, a empresa tem um único dono, ou então tem mais do que um dono, mas esses fundadores se escolheram para serem sócios.

Eles lutam, se sacrificam pela empresa, com um objetivo comum – a criação e sobrevivência / manutenção do negócio.

Na 2ª geração, a dos filhos dos donos, ainda não é tão complicado reorganizar a estrutura da empresa, pois o número de sócios ainda não é muito grande. O problema surge quando todos os filhos resolvem manter o mesmo padrão de vida que o empreendedor (fundador do negócio) tinha. Por exemplo, uma empresa que mantinha duas famílias não pode, de uma hora para outra, sustentar cinco ou seis famílias, mantendo-se o mesmo padrão de vida. O crescimento da família acontece em um ritmo muito mais acelerado do que o crescimento da empresa e isso pode gerar grandes conflitos, principalmente se a empresa for a única fonte de sustento da família.

Na 3ª geração, na geração dos netos do fundador, são muitos os que se sentem donos e querem trabalhar na empresa, vivendo dos rendimentos desse mesmo negócio. Além da questão financeira, já mencionada, quanto mais pessoas estiverem participando do negócio, maiores serão as dificuldades de se chegar a um consenso e fazer as idéias convergirem, especialmente se a principal preocupação não for com a empresa, mas com a família ou com a sua família nuclear.

O Planejamento da Sucessão

Como já foi mencionado anteriormente, uma das principais questões para as empresas familiares e seus membros está diretamente relacionada com a sucessão. Quem será o sucessor? Quem poderá substituir o fundador da empresa? O filho mais velho? Qual é o membro da família mais preparado para ocupar essa posição? E se for uma mulher? Existe a possibilidade de um membro da família não trabalhar na empresa? Existe a possibilidade de o sucessor ser um profissional que não faça parte da família? Cada uma dessas questões envolve desejos e expectativas de uma série de pessoas e muitas vezes é tão difícil para a família tomar a decisão da sucessão que ela acaba sendo adiada.

Geralmente é nos momentos da sucessão que a família procura ajuda de um especialista. O processo de sucessão é bastante complexo e, por isso, os especialistas em empresas familiares optam por uma intervenção multidisciplinar envolvendo, sobretudo, profissionais das áreas de administração, psicologia e direito, trabalhando em equipe. Dessa forma, os resultados tendem a ser muito

mais positivos do que a simples soma das partes, ou seja, a soma das intervenções realizadas por cada um desses profissionais isoladamente (Gersick e cols, 1997).

É interessante ressaltar que a sucessão é um importante processo pelo qual todas as empresas passam, sejam elas familiares ou não, e não são raras as vezes em que encontram dificuldades. Entretanto, esse processo pode se tornar mais complexo nas empresas familiares, já que o que “está em jogo” não é apenas a competência profissional dos candidatos à sucessão, mas as relações afetivas, as intrigas familiares. É um momento difícil; contudo, certamente não é a única dificuldade para as empresas familiares e seus membros. Pretendemos, ao longo do trabalho, apresentar outros exemplos que demonstrem a necessidade de uma abordagem multidisciplinar.

A cultura da organização, suas crenças e valores se confundem com as crenças e os valores da família. Este item já foi bastante estudado, principalmente pelos teóricos da administração de empresas. O empreendedor-fundador da empresa muitas vezes começa o seu negócio sozinho. O negócio é ele e é principalmente por isso que, quando o negócio cresce, as pessoas (funcionários, consultores e o senso comum) dizem que ele tem “a cara do dono”. Nesse caso, a cultura e os valores da empresa são muito parecidos com a cultura e os valores da família.

O espírito, o sentimento de família determina atitudes, normas e valores da empresa. Os valores que os membros da família expressam proporcionam aos empregados um sentimento de pertencimento à família, comprometimento e identificação. Além disso, por ter menos burocracia nas empresas familiares, o acesso aos diretores e presidente é mais fácil; existe uma maior proximidade entre os funcionários que se sentem membros da família.

Marcos Di Cunto Junior, 26 anos, é responsável pelas áreas de comunicação e marketing da empresa da sua família, que foi fundada por seu tataravô, um imigrante italiano e que hoje conta com 180 funcionários. “Somos uma média empresa, e reconheço a cultura da minha família em cada canto do negócio” diz Di Cunto (Portal Exame, julho 2006).

Acompanhamos a história de uma família, dona de empresa, que estava dividida sobre uma questão que financeiramente levaria a uma solução, mas a cultura da família era mais forte e estava dificultando o processo de decisão. O

fundador da empresa acreditava que todas as pessoas deviam fazer um bolo de comemoração no dia do seu aniversário. Ele dizia que “é para o anjo da guarda”. Enquanto ele esteve à frente da empresa, cada funcionário tinha o seu bolo, com direito a “Parabéns pra você” no refeitório da empresa. Mas a empresa foi crescendo e, quando encontramos essa família, a empresa já tinha mais de 1000 funcionários e aniversariante quase todo dia. Isso significava um bolo de aniversário para 1000 pessoas quase todos os dias – uma grande despesa. Um dos irmãos propôs que se fizesse o bolo dos aniversariantes do mês, mas essa idéia não foi aprovada, pois “para o anjo da guarda o bolo deve ser no dia do aniversário”. O outro irmão sugeriu que o funcionário ganhasse um bolo para levar para casa e cantar parabéns com a sua família, o que reduziria o custo do bolo (em vez de ser para 1000 pessoas seria para cinco ou seis) Mas essa idéia também não foi aceita pois “papai sempre gostou do bolo na empresa com os colegas de trabalho”. Seria muito simples tomar uma decisão, era só fazer um estudo econômico e optar pela solução mais barata, mas outras variáveis influenciavam nessa decisão, principalmente, a cultura e os valores daquela família.

O impacto da cultura nas empresas familiares

Para muitos autores, a cultura da empresa familiar é um fator bastante relevante na determinação do sucesso e da continuidade deste tipo de organização para além da primeira geração. W.Gibb Dyer Jr (1996) após uma pesquisa com 40 empresas familiares, identificou as quatro culturas mais freqüentes neste tipo de organização. Antes de apresentá-las consideramos relevante apresentar a definição de cultura organizacional e refletir como ela pode influenciar positiva ou negativamente os negócios da empresa familiar.

A cultura organizacional pode ser definida como

“o conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifesto de forma explícita ou não, que implica na forma como uma empresa é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da empresa, mas basicamente desenvolvido e disseminado pela alta gerência” (Santos, 2004, p.35).

A cultura de qualquer grupo pode ser visualizada em quatro níveis: artefatos, perspectivas, valores e suposições. Os artefatos são manifestações mais visíveis da cultura como os emblemas, as cerimônias, a linguagem, o jargão, as histórias e os mitos que envolvem os grupos. As perspectivas são as normas e as

regras de conduta que o grupo julgue aceitáveis para lidar com problemas como desenvolvimento de novos produtos, contratação e treinamento de funcionários. Já os valores são os princípios mais abrangentes como “seja honesto” ou “não questione os superiores”. Na base da cultura estão as suposições do grupo, essas suposições são as premissas nas quais o grupo fundamenta seus pontos de vista (Santos, 2004, Gibb Dyer, 1996).

Santos (2004) ressalta a importância de se fazer a distinção entre clima e cultura organizacional e apresenta alguns conceitos propostos por Tomei (1994) sobre cada item.

“Clima organizacional - estado de espírito da organização; ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros; identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros; perspectiva temporal de curto / médio prazo.

Cultura organizacional - personalidade da organização; ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros; identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os seus membros, que produzem as normas de comportamento; perspectiva temporal de médio e longo prazo.” (Santos, 1994, p.35)

Os níveis de uma cultura organizacional podem variar desde as características superficiais ou visíveis até os traços mais profundos de uma cultura, isto é, a sua essência.

O processo de formação de uma cultura organizacional é bastante longo e, depende da repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais. O pontapé inicial é, frequentemente, dado pelos fundadores da empresa, pois é nesse período inicial da formação da empresa que os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver e, ainda, porque na empresa pequena é mais fácil impor os valores dos fundadores e disseminá-los entre os poucos membros da organização.

Em Santos (2004) encontramos três formas de criação da cultura no estágio inicial da empresa, já identificadas por Robbins (2002): a) os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem de forma parecida com a deles, b) os fundadores doutrinam e socializam seus funcionários de acordo com a sua forma de pensar e c) o comportamento dos fundadores serve como modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com eles.

Além da influência dos fundadores podemos pensar no surgimento da cultura a partir de outras duas perspectivas – a da interação dos membros da

empresa para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental e a da atitude dos membros individuais de uma empresa que podem tornar-se 'criadores da criatura', através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para a geração seguinte.

Um outro fator relevante para a formação e a evolução da cultura são os estágios de crescimento da organização, pois, em cada etapa do ciclo da empresa (e aqui estamos considerando os eixos da empresa e da propriedade) a cultura organizacional assume um papel diferente.

Gibb Dyer Jr (1996) identificou as quatro principais (ou mais frequentes) culturas presente nas empresas familiares: paternalista, *laissez-faire*, participativa e profissional.

1) Cultura paternalista

É a cultura mais comum entre as empresas familiares. Os relacionamentos são estabelecidos hierarquicamente. A figura do líder é conhecida e não é questionada – todos sabem quem é o dono da empresa. Todos os líderes são membros da família, retêm todo poder e autoridade e são os responsáveis pela tomada de decisões. Os membros da família não têm confiança nos não-membros da família e supervisionam de perto os empregados. A empresa possui uma rígida hierarquia, com benefícios e regalias para os diretores, que são os próprios membros da família, evidenciando, assim, o tratamento diferenciado para com os membros da família. Supõe-se que os empregados obedeçam às ordens da família, sem questioná-las. Algumas dessas famílias empresárias estão orientadas pelo passado, ou seja, seu principal objetivo é dar continuidade ao legado do fundador e da família. As tradições estão no centro da cultura.

Ao mesmo tempo em que é clara a figura do líder, um sujeito extremamente carismático, este padrão pode trazer uma série de problemas, entre eles: o negócio pode se tornar dependente do líder, o treinamento e o desenvolvimento da segunda geração podem ser negligenciados, o líder pode se tornar incapaz de gerir sozinho o negócio à medida que este cresce ou se complexifica. Se o líder é centralizador, é quem toma as decisões-chave, os outros membros da família podem se sentir incompetentes. Para Gibb Dyer Jr (1996), a

cultura paternalista tem chances de ser bem sucedida quando o negócio é pequeno e o ambiente é estável.

2) Cultura *laissez-faire*

Em muitos aspectos é bastante parecida com a cultura paternalista. Os relacionamentos são hierárquicos, os membros da família possuem tratamento diferenciado, preferencial e espera-se que os empregados atinjam os objetivos traçados pela família. Na cultura *laissez-faire* os empregados são vistos como confiáveis e a eles é dada a responsabilidade de tomar decisões. Os membros da família continuam sendo os responsáveis por traçar as metas e os objetivos da empresa, mas os funcionários possuem autoridade para determinar os meios de como atingi-los; a família delega uma boa parte das responsabilidades aos funcionários, possibilitando, assim, o afloramento da criatividade dos indivíduos.

O maior perigo desta cultura é que os empregados nem sempre irão agir de acordo com os valores e as suposições da família. Sem uma supervisão adequada, os empregados poderão perder o rumo, desviando do objetivo imposto pela família- empresária.

3) Cultura participativa

Gibb Dyer Jr (1996) ressalta que a cultura participativa é a mais rara nas empresas familiares. Os relacionamentos tendem a ser mais igualitários. O status e o poder da família não tendem a ser enfatizados. Os empregados são vistos como confiáveis e possuem a oportunidade de terem seus talentos ampliados. Eles também são estimulados a realizar tarefas em grupo e de forma que haja crescimento e desenvolvimento pessoal. As decisões tomadas procuram levar em consideração a opinião de todos os envolvidos. Essa cultura está focada e orientada para o futuro. Nepotismo e outras formas de favoritismo com frequência são evitados.

Ao participar das decisões os empregados passam a entender e a levar consigo os valores da empresa, tornando-se mais comprometidos. Essa cultura é ideal para ambientes complexos e que requerem opinião de empregados de diversos níveis para se chegar à decisão correta. O principal ponto fraco da cultura participativa é o tempo gasto na tomada de decisão visto que todos os envolvidos precisam dar o seu parecer.

4) Cultura profissional

Gibb Dyer Jr (1996) chama de cultura profissional o que poderia ser chamado de cultura das melhores práticas. Este tipo de cultura é bem diferenciado dos outros três já apresentados. Pode ser encontrada, principalmente, nas empresas em que o dono decide passar o comando da empresa (a gestão e não a propriedade) a alguém que não seja membro da família, a um gestor profissional vindo de fora da empresa. Estes profissionais contratados costumam trazer consigo alguns valores que divergem das outras culturas já apresentadas, como, por exemplo, o individualismo e a bagagem de seus anos de treinamento nos processos para tomar decisões racionais. Os relacionamentos são individualistas, ou seja, os funcionários estão focados em realizações individuais e avanço na carreira. Há muita competição. Os gerentes profissionais possuem uma postura impessoal e neutra perante os empregados. O envolvimento da família nos negócios, característica das outras culturas, é quase inexistente nesta cultura profissional. Os profissionais confiam nos seus anos de experiência para tomar decisões racionais. Os resultados pretendidos geralmente envolvem a redução de custos e a melhora na eficiência.

Uma das suas vantagens é a introdução de novas idéias e técnicas de gerenciamento trazidas pelos gerentes profissionais. Além disso, esses gerentes profissionais têm poucos laços com o passado, assim podem enxergar novas possibilidades para o futuro da empresa. A principal desvantagem é que os funcionários que estavam acostumados com os valores e as suposições da família podem ficar meio atônitos, pois existe uma grande mudança de cultura. A perda do compromisso, a competição extremada entre indivíduos e departamentos e a falta de interesse são efeitos negativos deste tipo de cultura.

Apesar de a mídia impressa, no Brasil, dar destaque às empresas familiares brasileiras de cultura profissionalizada, ressaltando, principalmente seus processos de sucessão, os donos das pequenas e médias empresas familiares não conseguem se identificar com as grandes empresas apresentadas nas reportagens. Muitos empreendedores acreditam que a profissionalização é um processo apenas para os grandes grupos e que, a empresa familiar é um assunto que traz uma série de mitos.

Agrícola Bethlen (1994) destaca os mitos “impressionistas” que, de alguma forma, cercam as empresas familiares, e mesmo não tendo um

embasamento teórico, são baseados em impressões, trazem uma imagem negativa para este tipo de empresa. Kets de Vries (1996) listou alguns mitos presentes nas empresas familiares, mitos relacionados, principalmente com a personalidade do líder dessas empresas e que podem causar impactos significativos nas suas organizações.

É importante destacar os três principais mitos, que, na opinião de Agrícola Bethlem (1994), não passam de mitos impressionistas, já que não estão apoiados em pesquisas, mas nas impressões dos autores.

O primeiro mito, “pai rico, filho nobre e neto pobre,” aparece quase que como um lema nas pesquisas sobre empresas familiares. Ele faz todo sentido se pensarmos que muitas vezes o pai – empreendedor-fundador da empresa se dedica quase que exclusivamente aos negócios e não tem tempo suficiente para transmitir valores importantes, sólidos, para seus filhos. Num mecanismo de compensação por essa ausência ou distanciamento, alguns pais dão aos seus filhos muitos brinquedos, bens materiais, que com o passar dos anos tendem a ficar mais caros – os brinquedos são substituídos por viagens, festas, carros esportivos, apartamentos luxuosos, como se os bens materiais pudessem suprir a falta de contato freqüente.

Entretanto, Bethlem (1994), citando a revista Forbes, demonstra que, entre as centenas de pessoas e famílias mais ricas dos EUA, grande parte delas fundou empresa familiar no início do século XX, os netos e bisnetos dessas famílias não são pobres, muito pelo contrário, alguns são mais ricos do que seus avós. O neto pobre é uma possibilidade, mas não é uma regra, e pode estar relacionado com uma formação acadêmica e profissional inadequada. As organizações Globo, os grupos Votorantin, Bradesco e Pão de Açúcar demonstram uma não ligação entre fundador rico e 3ª geração pobre.

Já Lansberg (1998) fala que cada país tem o seu ditado equivalente ao “pai rico, filho nobre e neto pobre” e explica que muitas vezes essa trajetória não tem nada a ver com os conflitos familiares, mas com problemas do mercado. Todo o produto tem um ciclo de vida. “Se o proprietário tem uma idéia bem aceita, sua empresa cresce; mas se não inova, sua empresa pode quebrar. No passado o ciclo de vida de um produto coincidia com o ciclo de vida de uma família”. As empresas familiares duradouras são aquelas que inovam, pois os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos.

O segundo mito, identificado por Bethlem (1994) diz respeito à competência gerencial dos fundadores, eles não seriam as pessoas mais adequadas, as mais competentes para fazer a empresa familiar durar por muitos anos.

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos e na Europa demonstram que 80% do sucesso de uma empresa dependem, principalmente, da sua atuação e da escolha do campo certo para atuar, enquanto que apenas 20% dependem de sua administração. O que está em jogo não é a capacidade gerencial, mas a visão de mercado. Então, para esse autor, atribuir o fracasso unicamente a fatores gerenciais, desconsiderando a problemática estrutural e social, não é suficiente. É preciso considerar o contexto onde a empresa está inserida e estar atento para as necessidades de mudança. Verificamos, através da nossa prática, que os empreendedores são pessoas bastante conservadoras, no sentido de que ficam presas em seu passado de sucesso. Se há anos agem de determinada maneira, e conseguiram ser bem sucedidos não faz sentido mudarem agora, quando está tudo bem. Por exemplo, se uma empresa existe há 30 anos e nela nunca se utilizaram correio eletrônico ou outras formas de comunicação mais recentes, não faz sentido implementá-las agora e exigir que todos as utilizem.

Talvez essas pessoas ainda não tenham percebido a rapidez com que o mundo muda. Os produtos se tornam obsoletos muito rapidamente, os serviços devem ser adequar às necessidades dos clientes (que certamente não são as mesmas de cinco anos atrás). A tecnologia da informação trouxe uma série de transformações – rápidas e profundas - e, em muitos casos, é difícil para o empreendedor fundador perceber essa necessidade de mudança.

O terceiro mito enfatiza a profissionalização, a troca de membros da família por profissionais contratados. Bethlem recorre à mesma revista *Forbes* para demonstrar que é possível encontrar na família bons administradores. Algumas das maiores fortunas americanas são dirigidas por familiares e algumas delas já passaram inclusive da 3ª geração, como é o caso da Levi Strauss (jeans) e da rede de hotéis Marriott.

De fato, substituir todos os dirigentes que são membros da família é a alternativa mais fácil para lidar com a questão. Dessa forma, não existe a necessidade de escolher, na família, quais são os membros mais qualificados, os mais preparados para trabalhar na empresa familiar. Essa é uma forma de não

magoar os que não possuem a formação adequada para um posto de trabalho na empresa. Podemos afirmar que, na quase totalidade dos casos, os membros da família que não ganham uma função na empresa da família se sentem altamente desprestigiados, desvalorizados, e levam isso para o lado pessoal. Como veremos mais adiante, existe espaço para essa mágoa quando as regras de entrada na empresa não foram previamente determinadas, estabelecidas, quando as pessoas confundem o papel de sócio ou herdeiro com o papel de administrador e de sucessor.

Lansberg (1998) também parece seguir o mesmo pensamento de Bethlen, indo na direção contrária de muitos especialistas em administração de empresas que sugerem a contratação de executivos profissionais no lugar de membros da família para cuidar da gestão da empresa. Para este autor,

“há uma grande quantidade de produção de alta qualidade, que requer alguns elementos arraigados nas empresas familiares, como é o caso da produção de vinhos, relógio, perfumes e moda, cuja qualidade é cultivada pelos estreitos laços que unem os membros da família (Lansberg, 1998).”

Bethlen falou sobre esses três mitos que, na sua opinião, merecem ser estudados. Nesta mesma linha, existem outros. Michelle De Moss (2001), a partir do relato do caso de uma cadeia de supermercados americana (Publix), descreve os sete principais mitos que caracterizam o estereótipo de empresas familiares; a saber: 1) as empresas familiares são financeiramente insignificantes, 2) as empresas familiares estão fadadas ao fracasso, 3) a família prejudica o valor econômico das empresas familiares⁶, 4) a liderança pode ter problemas, principalmente por causa do nepotismo, 5) as empresas familiares não estão preocupadas com o ambiente no qual estão inseridas⁷, 6) trabalhar na empresa familiar é sempre a 2ª opção, e 7) as empresas familiares não fazem planejamentos. Através do estudo de caso, a autora demonstrou que esses sete itens podem acontecer em alguns casos, mas como nem sempre isso ocorre, não podem ser considerados como verdades, o destino das empresas familiares.

Kets de Vries (1996), procurando razões que expliquem o comportamento das pessoas nas empresas familiares, deparou-se com uma série de mitos: da harmonia, dos estereótipos, do martírio, do bode-expiatório e do messias. Essa

⁶ Se os membros da família estiverem preocupados apenas com eles mesmos isso pode acontecer mas, se a família estiver focada na empresa e os membros da família trabalhando em equipe, não.

⁷ São muitas as empresas familiares que investem em projetos sociais e filantropia.

constatação o levou a afirmar que os mitos presentes no comportamento dos membros de uma empresa familiar provocam vieses que transcendem a capacidade de gestão.

O mito da harmonia está diretamente relacionado com o desejo de manter a família unida e, por isso as pessoas tendem a excluir qualquer evidência de não complementaridade. Para o autor, este é um dos mitos mais comuns nas empresas familiares. Ele retrata uma fantasia de solidariedade em que os líderes preferem ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; ignoram, portanto, os fatos e deixam de lidar com a verdade.

No mito do estereótipo cada membro da família tem um rótulo que, muito provavelmente, surgiu ainda na infância. Este mito está baseado no pressuposto de que, se certos limites forem cruzados, algumas catástrofes podem acontecer. O mito não permite flexibilidade nem a experimentação de novidades.

O mito do mártir é bastante freqüente nas empresas familiares. O mártir é, constantemente, obrigado a fazer coisas contra a sua vontade. É o dono da empresa que reclama ou protesta que não gosta de trabalhar tantas horas por dia mas ele é obrigado a fazê-lo para garantir o bem-estar da sua família. Ele não consegue admitir que existem outras formas de fazer isso, como, por exemplo, ele delegando mais as tarefas. O mártir, muito provavelmente, gosta de estar no escritório exercendo controle e poder.

O mito do bode-expiatório está relacionado com a escolha de um membro da família como bode-expiatório, e não é uma escolha aleatória; muito provavelmente as falhas ou defeitos dessa pessoa representam ou simbolizam as fraquezas dos outros membros. O bode-expiatório terá muita dificuldade de mudar de papel, e é provável que seus problemas fiquem em evidência para que as falhas da família sejam omitidas, permaneçam escondidas.

O mito do messias poderia ser comparado a uma armadilha preparada pela família para o consultor externo ou funcionário contratado para profissionalizar a empresa ou encontrar soluções para os problemas daquela empresa. O messias geralmente é alguém de fora da família, é um consultor ou executivo bem conceituado no mercado de trabalho, que é chamado para consertar tudo o que estiver errado na organização. Ele lida com um ambiente sobrecarregado de expectativas, e é claro que ninguém tem o poder para resolver todos os problemas. Até por isso mesmo, esse messias está fadado ao fracasso. A família acredita que

o que eles fazem é o correto e que nem alguém tão bom, contratado de fora da família consegue solucionar os problemas. Na grande maioria das vezes, o consultor é capaz de reconhecer a armadilha.

2.4 Empresas Familiares – vantagens e desvantagens

Talvez seja pelo fato de as empresas familiares serem um objeto de estudo ainda bastante recente que parece existir a necessidade de se fazer uma distinção e uma comparação entre as empresas familiares e as não-familiares. Não é raro encontrarmos artigos em que as vantagens e as desvantagens de uma empresa familiar são apontadas. Dessa forma, consideramos interessante apresentar as principais vantagens e desvantagens identificadas (Curado, 2006; Kets de Vries, 2003, 1996; Grzybovski, 2002; Gallo, 1996).

Optamos por organizá-las em uma tabela, pois, muitos destes itens, já foram apresentados quando discutimos as especificidades das empresas familiares e as vantagens e desvantagens serão amplamente exemplificadas no estudo de campo, descrito e analisado no capítulo 5.

Vantagens	Desvantagens
Visão de longo prazo	Estrutura informal - hierarquia e divisão de tarefas não estão claras
Maior autonomia para agir independente das bolsas de valores	Tensão financeira – desequilíbrio entre contribuição e compensação
Cultura familiar como motivo de orgulho e sentimento de pertencimento, comprometimento e identificação	Nepotismo - distribuição de cargos entre os familiares e tolerância de membros não aptos
Resiliência nas horas difíceis	Dificuldade de atrair e reter bons funcionários e a possível acomodação dos funcionários que percebem uma limitação em suas carreiras
Conhecimento do negócio adquirido desde muito cedo, quando os filhos acompanham as decisões de trabalho em casa	Falta de atenção no mercado - mundo globalizado em constante mudança
Autoridade reconhecida e	Confusão entre propriedade e

inquestionável – todos sabem quem são os líderes da empresa e não questionam sua autoridade	administração e entre ser herdeiro e ser sucessor
Maior proximidade dos funcionários	Sucessão não planejada

2.5 Sucessão e profissionalização nas empresas familiares

Por serem os dois assuntos mais abordados quando estudiosos e teóricos escrevem sobre empresas familiares, optamos por dedicar algumas páginas a essas duas questões. De fato, sucessão e profissionalização estão diretamente relacionados. É praticamente impossível imaginarmos uma empresa familiar passando para a geração seguinte sem que tenha passado por algum nível de profissionalização.

A sucessão é certamente o principal foco de estudo para os pesquisadores e teóricos que escrevem sobre as empresas familiares e suas especificidades, tanto na literatura clássica quanto nos artigos de jornais e revistas. Claro que existem razões para isso – as pessoas envolvidas com as empresas e com as famílias sentem (e se ressentem com) a passagem da liderança de uma pessoa para outra. Em alguns casos, são muitos candidatos disputando uma única vaga – mais especificamente, a posição de líder –, alguns com a qualificação adequada, outros sem a preparação necessária. Em algumas situações, o tempo do sucessor não é o mesmo do sucedido. Muitas vezes, o membro da geração mais nova entra na empresa porque foi “convidado” ou porque decidiu que era hora de fazê-lo; nesses casos, entra motivado, querendo contribuir para a empresa com o que já viu de novo e diferente na universidade ou em outros lugares. Não raro, pode ocorrer de a geração mais velha não estar preparada para esse trabalho conjunto.

Apesar da diversidade de sucessões e da grande variedade de estruturas adotadas pelas empresas, focaliza-se, sobretudo, um determinado tipo de transição entre as gerações – o pai que passa sua empresa para um filho, geralmente para o filho homem, mais velho. Como apontam Gersick et al:

“A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empresa individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. (...) [a sucessão] não é um evento único que ocorre quando

um velho líder se aposenta e passa a toalha a um novo líder mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações. A sucessão sempre leva tempo. Mesmo nos casos em que uma doença súbita, ou um evento dramático conduz a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, há um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das chaves”, e o período de ajuste e adaptação.” (1997, p.201)

Algumas famílias planejam a sucessão com antecedência, outras esperam até o último minuto para tomarem uma decisão. Planejada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo que, para Gersick e seus colaboradores (1997), poderia ser comparado a “uma formidável corrida de obstáculos para os membros dos três círculos – família, administração/gestão e patrimônio/ propriedade”.

A sucessão deve ser considerada como um processo contínuo, de mudanças, e, por envolver decisões difíceis, planejamento, treinamento e uma série de adaptações (nas pessoas, na empresa, na família), não pode ser considerada como um acontecimento pontual. Para Lansberg (1999), o que direciona todos os processos de sucessão é a visão de futuro da família empresária, que contempla as aspirações das duas gerações – dos membros mais jovens que estão entrando e dos mais velhos, que estão saindo. Segundo o autor, essa visão de futuro gera a energia necessária para que a família enfrente o difícil trabalho de planejar a sucessão; mais adiante explicitaremos as dificuldades do processo.

Para conhecer a visão de futuro da família, é indispensável considerar os sonhos e desafios das pessoas que formam a família. Quando um empreendedor monta uma empresa, ele não pensa que está criando uma empresa familiar. Pesquisas mostram que as razões e motivações podem ser as mais variadas. Atualmente tem crescido, por exemplo, o número de pais que optam por montar um negócio para dar melhores condições a seus filhos, que enfrentam um mercado de trabalho bastante saturado. Agem como se fosse obrigação dos pais dar um emprego para os filhos (Giardino, 2006).

Depois de passados os anos iniciais em que o empreendedor-fundador é obrigado a superar as dificuldades de abrir e manter um negócio⁸, o sonho passa a

⁸ Os dados do SEBRAE mostram que a cada 10 empresas abertas, apenas duas conseguem completar cinco anos de vida, enquanto as outras encerram suas atividades antes disso.

ser deixar esse negócio para os filhos. Muitos desses empreendedores acabam se apegando ao seu negócio e gostariam que eles existissem ainda por muitos e muitos anos.

João, dono de uma empresa que existe há 21 anos, gostaria de deixar a empresa para um de seus filhos, mas diz que “se eu conseguir entregar a empresa pra pessoas em que a gente sinta confiança e perceba que dá pra tocar o negócio, eu acho perfeito. Eu tenho amor, tenho carinho por essa empresa ... mas eu temo pela sobrevivência dela. Se ela morrer comigo não tem graça nenhuma. Eu não vejo nada de negativo em entrega-la para um grupo profissional” (empreendedor, homem, 56 anos).

É natural que os pais tenham o desejo de passar seus empreendimentos para seus filhos, principalmente se for algo produtivo e trazer benefícios para a geração seguinte – satisfação pessoal, bem-estar, conforto e geração de riqueza.

John Ward (1987) entrevistou membros de empresas familiares, buscando investigar as motivações dos familiares na transmissão dos negócios à geração seguinte. Segundo sua pesquisa, 34% dos entrevistados querem dar oportunidades de trabalho aos filhos, 21% esperam perpetuar a tradição familiar e a herança dos negócios e 15% acreditam que esta seja a estratégia mais adequada para manter a família unida. O autor ressalta ainda que, ao mesmo tempo em que é importante para os pais encorajar a independência financeira dos filhos (conquistada através do trabalho remunerado na empresa da família), também é importante que eles (os pais) estejam atentos aos desejos dos filhos e estejam, inclusive, dispostos a considerar e aceitar a escolha de carreiras fora da empresa da família.

Neste ponto nos deparamos com uma questão de extrema relevância para a continuidade da empresa familiar bem-sucedida⁹ – a motivação inicial e o sonho do empreendedor *versus* o sonho e a motivação da geração seguinte. O empreendedor tem uma motivação inicial que serve como o combustível necessário para montar seu negócio, fazê-lo crescer e prosperar. Depois vem o desejo de passá-lo para a geração seguinte. Os membros da geração seguinte têm seus próprios sonhos, que podem contemplar trabalhar na empresa ou não, e cada um vai ter uma motivação própria para dar continuidade aos negócios da família.

⁹ Bem sucedida no sentido de que o sucessor escolhido foi a opção adequada e no sentido de ser uma empresa familiar de sucesso que gera bons dividendos para os acionistas e garante o sustento da família empresária (dona, controladora da empresa).

Em virtude de nosso trabalho com jovens empreendedores¹⁰, podemos dizer que, se a pessoa tem um sonho, uma causa, uma missão, ela vai ter uma grande motivação para realização. Vai se implicar muito mais nas ações do que se estivesse trabalhando na realização do sonho de outras pessoas, como funcionários de outras pessoas. Assim, motivada, a pessoa vai fazer de tudo para que o seu sonho se torne realidade. O empreendedor tem seu sonho muito claro, muito bem definido, e o persegue até alcançá-lo. Por isso, quando a empresa passa para a geração seguinte, ela não pode ser, simplesmente, a continuação do sonho do fundador. É difícil alguém continuar o trabalho de outra pessoa, principalmente se isso significar abrir mão dos seus próprios sonhos (Bottino, Dias, Korman-Dib, 2006).

Aqui surge uma outra questão importante: saber se a geração seguinte se interessa pelo negócio. Quais são os planos e os sonhos desses filhos? Certamente se o pai chega em casa reclamando que o negócio, a empresa, só lhe causa “dor de cabeça” e faz crescer cabelos brancos, pode ser que seus filhos sonhem com outros caminhos. Se o negócio traz muitas satisfações aos pais, pode ser que os filhos optem por segui-lo, sonhem em continuar o caminho já trilhado pelos pais. Não estamos dizendo que sempre será assim. Mesmo a empresa sendo um negócio prazeroso para os pais e para toda a família, alguns filhos podem almejar uma carreira completamente diferente, independente da empresa.

É importante conhecer o sonho dos filhos, mas é mais importante ainda permitir que os filhos sonhem! Poderíamos listar uma série de exemplos a partir da nossa prática de consultório, das salas de aula ou das rodas de conversas entre amigos. Os pais são agentes de influência para os seus filhos, e algumas questões e / ou algumas famílias poderão exercer uma força maior, principalmente no processo de escolha da carreira profissional desses adultos jovens. Isso acontece nas melhores famílias, sejam elas empresárias ou não. Encontramos situações bastante parecidas com as das famílias empresárias, quando filhos de médicos optam pela medicina, escolhendo, inclusive, a mesma especialidade dos seus

¹⁰ As experiências com os alunos do Programa de Formação de Empreendedores e com os empreendedores de empresas incubadas no Instituto Gênesis da PUC-Rio nos permitem fazer tal afirmação.

pais¹¹. O mesmo pode acontecer com filhos de advogados, engenheiros, de todo e qualquer tipo de profissional.

Não estamos dizendo que isso é, necessariamente, o reflexo de algum problema presente ou futuro. A escolha profissional é um tema que merece especial atenção e o fato de existir na família uma tradição em determinada carreira ou uma empresa que será herdada pode tornar o processo decisório ainda mais complexo. Esse processo, contudo, será, sem dúvida, objeto de um outro estudo, num futuro próximo.

Certamente, podemos afirmar que algumas coisas (valores, crenças, princípios, *hobbies*, manias) são passadas de uma geração para a outra de maneira implícita, sem que elas precisem ser ditas. A terapia de família chama esse processo de transmissão intergeracional. Nós não herdamos apenas bens materiais, herdamos todo um legado familiar, uma série de valores e crenças das nossas famílias que acabam constituindo o nosso paradigma. Não questionamos o que está de acordo com os nossos valores e princípios, mas questionamos o que é diferente, o que não faz sentido no nosso paradigma, no nosso modelo de ser família, de trabalhar, de fazer as coisas. Nos capítulos seguintes abordaremos essa questão com mais detalhes.

Apesar de a nossa tendência ser a de associar sucessão à continuidade da empresa familiar, Passos; Bernhoeft; Bernhoeft e Teixeira (2006) ressaltam que esses termos não podem ser considerados sinônimos. Ao mesmo tempo em que a continuidade traz as idéias de perpetuação, sobrevivência, perseverança, vontade de fazer tudo como sempre foi feito, a sucessão traz idéias de mudança, transformações, novidades e até mesmo de resistência e dificuldades.

A escolha e o treinamento dos líderes não são tarefas fáceis, mas talvez o treinamento para abandonar o posto seja ainda mais difícil. Nesse ínterim, algumas questões surgem. Como escolher o próximo líder? Quem será o sucessor, um filho vai ser o preferido? A filha mulher pode almejar o cargo de sucessora? Pode acontecer de um filho ser realmente o mais preparado para a função, mas, para evitar um desconforto na família, o pai evita fazer essa escolha e deixa o negócio para todos os filhos. Como deve ser feita essa preparação do sucessor?

¹¹ É curioso observar que, na Santa Casa da Misericórdia do Rio de Janeiro, a ocupação dos cargos na prestação dos serviços médicos segue um regime vitalício, de forma que o médico responsável por um determinado setor pode deixá-lo para seu filho fazendo com que os filhos optem pela mesma especialidade médica do pai e do avô.

Não existe uma regra rígida, pré-determinada de como as famílias devem agir, mas imagina-se que, quanto mais cedo o filho demonstrar interesse em continuar nos negócios do pai, melhor será a preparação. O processo de treinamento, de preparação, pode acontecer de forma gradual: o filho pode, por exemplo, visitar a empresa desde a época de escola, conhecer o negócio, descobrir a área que mais lhe interessa; pode optar por fazer um estágio em outra empresa, do mesmo setor ou de outro, ou por fazer um MBA, e são várias as possibilidades. E quanto mais as pessoas puderem falar sobre isso, melhor, pois a sucessão e a preparação não devem acontecer de uma hora para outra – como já argumentamos, trata-se de um processo. Se as regras para a entrada na empresa estiverem claras, os interessados na sucessão saberão quais passos seguir.

Qual deve ser o perfil do líder? Deve ser “à imagem e semelhança” do sucedido? Provavelmente não. As características necessárias para se montar um negócio não são as mesmas necessárias para se manter e administrar o negócio. O sucessor é um administrador que pode ser um empreendedor, mas ele precisa trabalhar com metas e estratégias para atingir as metas. Ele não precisa pensar, necessariamente, como o fundador da empresa. As pessoas são diferentes, o tempo é outro e as decisões deverão ser analisadas e tomadas em função do contexto atual – não dá para ser exatamente igual se o mundo é outro, a época é outra, o mercado é outro. O que vemos acontecer, muito freqüentemente, é a busca por alguém bem parecido com o atual líder, o que até faz sentido já que se busca a continuidade das empresas. Mas viver à sombra do líder não deve ser muito interessante.

Se por um lado pode ser confortável pensar e agir como o líder que será sucedido, pois não será preciso lidar com a resistência das pessoas à mudança, por outro, pode ser frustrante viver à sombra do líder sucedido. Geralmente, o fundador de uma empresa tem um carisma muito grande, as pessoas o respeitam por tudo o que ele conseguiu fazer pela empresa e pelas pessoas que trabalham ali. Provavelmente, ele possui um conhecimento tácito, não estudou, mas tem muito conhecimento adquirido pelos anos de prática e de relacionamentos. E isso deve ser valorizado.

Abandonar o poder também não é nada fácil, tendo em vista que as pessoas se apegam ao que construíram. Claro que o fundador, o líder sucedido,

pode contribuir bastante com a empresa, e tudo isso vai depender de como será a sua saída e quais serão seus planos para o futuro.

Lansberg (1999) identificou dois princípios básicos que expandem a visão tradicional do processo de sucessão. Primeiro, existe uma gama de opções pós-sucessão (estruturas) à disposição da família, e, segundo, a escolha de uma ou outra estrutura está diretamente relacionada com o sonho comum da família.

Sobre a gama de opções pós-sucessão à disposição da família e aos processos, Lansberg afirma que algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, enquanto outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela. Realmente, possuir uma empresa com a estrutura de “Proprietário Controlador” e manter essa estrutura mudando apenas a figura do líder é bastante diferente, por exemplo, de transformá-la numa estrutura de “Sociedade entre Irmãos”, uma vez que essa situação acarreta não apenas a substituição da figura do líder, mas também a alteração da estrutura da propriedade e da gestão da empresa. E, para Lansberg, a escolha de uma ou de outra estrutura é movida por um sonho comum onde as aspirações de cada membro da família são entrelaçadas numa visão coletiva do futuro de todos. Para Gersick et al,

“os membros da geração mais velha têm sonhos individuais para a empresa e para a família. Eles podem ver a empresa como um monumento às suas realizações, com novos líderes repetindo seus sucessos, em um *replay* do seu mandato, ou, numa visão muito diferente, corrigindo todos os erros que cometeram. Cada membro da geração mais nova também tem uma visão e, o processo ideal de planejamento sucessório é a revelação gradual desses sonhos pessoais e sua integração em uma meta e um curso de ação (...) mas nem sempre é fácil atingir esse ideal. Os sonhos individuais podem ser muito diferentes e até mesmo incompatíveis – os líderes que estão saindo podem querer maximizar a continuidade e os que estão chegando podem estar comprometidos com mudanças drásticas” (1997, p. 203).

A importância do sonho compartilhado

Ivan Lansberg (1999) fala do sonho compartilhado. Esse conceito tem uma forte relação com o trabalho do psicólogo Daniel Levinson – *Seasons of a man's life*¹² que descreve o poder do sonho no amadurecimento das pessoas, ao longo do tempo, e seu papel como guia para suas escolhas principais.

¹² Levinson descreve o ciclo de vida do adulto e suas formulações teóricas são citadas em muitos trabalhos sobre as empresas familiares. Podemos inclusive dizer que Levinson está para os teóricos

Essa noção do sonho que faz os empreendedores construírem impérios é bastante familiar. O sonho de “fazer a América” é sempre mencionado para descrever as aspirações e as expectativas dos imigrantes que vieram para a América e montaram um negócio de sucesso com o objetivo de oferecer melhores condições de vida, melhores oportunidades para seus filhos e às gerações futuras (Lansberg, 1999). A sucessão, na definição desse autor, é uma viagem, e a escolha do destino é determinada pelo sonho compartilhado da família. A família precisa ter em mente o seu destino final e precisa descobrir e entender quais são as pessoas e etapas necessárias para se chegar lá.

O sonho emerge dos valores fundamentais e aspirações da família. Define quem eles são, quem eles querem ser, que tipo de empresa eles querem construir e como eles querem ser vistos pelo mundo. Pode trazer a inspiração religiosa da família e/ou uma missão social, além dos lucros (Gersick et al, 1997, Lansberg, 1999). Mas o sonho não pode ser confundido com os objetivos. Esses são mais concretos, mais específicos do que o sonho. “O sonho é como uma guerra que precisa ser ganha e os objetivos são as batalhas que precisam ser lutadas” (Lansberg, 1999). O sonho da família não é o somatório dos sonhos individuais, é algo que surge desse encontro.

Na empresa familiar que possui uma visão tradicional dos papéis de gênero, a mãe, geralmente, é a guardiã do sonho coletivo da família. Seu sonho fornece a cola que dá a coesão e o senso de pertencimento para outros membros da família. Geralmente, enfatiza a perpetuação da harmonia familiar (Lansberg; 1999, Gersick e cols, 1997).

Normalmente, o sonho comum começa a ser formado quando os filhos ainda são pequenos. Os pais desejam assistir à sobrevivência e à continuidade, depois deles, de seus valores fundamentais e de tudo aquilo que construíram para prover sustento para suas famílias. Enquanto isso, os filhos estão crescendo à sombra da empresa familiar que, inevitavelmente, se torna uma força em suas vidas, dando forma às suas aspirações e escolhas de carreira. Os jovens podem rejeitar o sonho dos mais velhos e perseguir suas ambições fora da empresa - o que, normalmente, os coloca frente a um grande dilema. Em outros casos, os

de empresas familiares assim como Carter e McGoldrick estão para os terapeutas de família, ou seja, são modelos de referência quando o assunto é ciclo de vida.

jovens podem decidir que será possível realizar suas ambições e valores dentro da empresa familiar.

Quando esse sonho compartilhado pela família, sobre o que se espera em relação ao futuro dos filhos e da empresa, é claro e congruente, ele influencia a maneira como os filhos são educados e como os pais preparam e treinam a próxima geração para assumir a liderança. Quando os filhos se tornam adultos e esclarecem seus próprios sonhos, o sonho comum da família pode ter que passar por uma revisão. Os mais velhos precisam esclarecer, para si mesmos, a estrutura que desejam para o futuro e reavaliar constantemente se os talentos, as qualificações e os compromissos dos mais novos são suficientemente fortes para fazer a estrutura funcionar.

As principais questões que precisam ser respondidas, durante o planejamento da sucessão, dependem da compreensão dos sonhos da geração que está passando o bastão e dos sonhos da geração que irá recebê-lo. Esses sonhos formam o contexto organizacional onde a sucessão ocorre e determinam como os filhos são encorajados ou desencorajados a entrar para o negócio, assim como a maneira como eles são vistos e aceitos pelos sucessores (Lansberg, 1999).

Estruturas de sucessão

Depois que se conhece o sonho compartilhado da família, os membros dessa família podem escolher a estrutura mais adequada aos sonhos e às expectativas dos familiares envolvidos no processo de sucessão. Não faz sentido, por exemplo, o pai dividir o controle da empresa entre os seus quatro filhos se apenas um deles quer ser o sucessor. É preciso escolher a estrutura mais adequada à família e, essa escolha (de uma futura estrutura de controle) envolve três opções básicas:

- Reciclar a estrutura que funcionou durante o mandato da liderança atual, como, por exemplo, quando um fundador deixa a empresa para um filho (de Proprietário Controlador para Proprietário Controlador) ou quando um grupo de primos passa a propriedade para seus filhos (de Consórcio de Primos para outro Consórcio de Primos);
- Passar para uma estrutura mais complexa, dividindo os direitos de propriedade e as responsabilidades do gerenciamento entre um grupo de irmãos

– de Proprietário Controlador para Sociedade entre Irmãos ou para Consórcio de Primos ou de Sociedade entre Irmãos para Consórcio de Primos.

- Tornar mais simples a futura estrutura de propriedade e controle –passar de Sociedade entre Irmãos para Proprietário Controlador.

A transição de (ou para) uma Empresa de Proprietário Controlador

Nesse caso, “o rei passa a coroa para o príncipe” (poder monocrático com maioria acionária ou não). É de extrema importância que os pais explicitem e esclareçam quais foram as razões da sua escolha e tenham em mente que esse processo não termina com a escolha; o escolhido precisa mostrar competência.

Essa alternativa é mais fácil nos casos de famílias com filho único ou quando apenas um dos filhos manifesta algum interesse ou expectativa pela gerência ou propriedade da empresa. Quando são muitos filhos, a opção preferida pelos pais ainda parece ser a de dividir as ações em partes iguais entre os filhos, dar a gerência a um deles e pedir (explícita ou implicitamente) para que os filhos apóiem o que está na gerência.

“O dilema dos pais na escolha de um sucessor único é que, enquanto a negação do controle acionário para o líder da geração seguinte pode acabar prejudicando a empresa, a concentração das ações nas suas mãos pode dividir a família” (Gersick et al, 1997, p. 214).

Em algumas culturas, o filho mais velho pode ser aceito, mais facilmente, como único proprietário gerente do que um filho mais novo ou a filha mulher. Barnes (1996) escreveu sobre problemas criados por hierarquias incongruentes nas famílias modernas, isto é, quando um filho mais novo ou a filha mulher assume o papel de CEO.

Se o pai optar por passar a empresa para um único filho, os outros se sentirão preteridos. Algumas pesquisas demonstram que a mãe é a guardiã da harmonia familiar e, talvez por isso, na maioria das vezes, ela é contra essa decisão (Lansberg, 1999; Gersick e cols, 1997). Na tentativa de evitar conflitos em vida, o fundador deixa essa situação para ser resolvida depois da sua morte. Se para a família essa escolha parece ser a melhor, a mais adequada, ou pelo menos, a mais harmoniosa, ela pode significar um sacrifício muito grande para a empresa.

A transição para uma Sociedade entre Irmãos: baseada na igualdade da liderança fraterna

Gersick e seus colaboradores (1997) chamam a atenção para o seguinte fato: o sonho de uma interdependência harmoniosa de irmãos com talentos complementares tem um apelo tão irresistível para alguns pais que eles chegam, inclusive, a ignorar as evidências de profundas rivalidades entre seus filhos. Em alguns casos, os pais podem tentar produzir uma sociedade entre irmãos na tentativa de compensar o estilo desligado característico da família e, principalmente, para evitar um possível mal-estar no caso de um destes filhos receber mais poder que os outros.

Para esses autores, a Sociedade entre Irmãos tem maior probabilidade de sucesso quando todos os irmãos são capazes e bem treinados, os talentos e qualificações especiais daqueles que trabalham na empresa são mais ou menos complementares e quando uma carreira na empresa é vista como opções para aqueles cujas qualificações e ambições se encaixam bem nas necessidades dela. E, também, quando, por outro lado, outros podem optar por não entrar na empresa sem perder status na família. Nas palavras dos autores,

“os sócios precisam não só estar dispostos a subordinar seus egos e dividir as luzes da ribalta como também ser extraordinariamente flexíveis e abertos para compromissos quando surgem becos sem saídas a respeito de questões importantes. Finalmente, é claro, eles precisam ter um forte empenho em fazer funcionar um sistema baseado em consenso” (ibidem, p. 220).

A transição para um Consórcio de Primos

Não é muito comum encontrarmos empresas familiares com esse tipo de estrutura. Ela é mais comum numa empresa que está na 3ª ou 4ª geração e, especialmente, em famílias de sucesso com acúmulo de riquezas (ex.: Rockefeller [EUA], Rothschild [Europa]).

Uma das grandes dificuldades da empresa que adotou essa estrutura diz respeito ao processo de avaliação - como é que eu vou avaliar um dos filhos do dono, que por acaso são, respectivamente, meu sobrinho e meu irmão? Outra questão relevante é a manutenção do sonho. A cada geração, a influência da família tende a desaparecer e as ações irão se tornar cada vez mais fracionadas (pulverizadas). Se a família determinar que deseja manter vivo o sonho da empresa familiar, ela tem que renovar, a cada geração, seu compromisso de fazer

o esforço necessário para isso. Conforme a família cresce, as gerações mais novas ficam cada vez mais distantes da figura do fundador da empresa. Os membros mais novos da família, provavelmente, não viveram na mesma época que o fundador e não conhecem muitas das histórias desse empreendedor que influenciaram na cultura da família e, conseqüentemente, na cultura da empresa. Para evitar que essa cultura se perca, os membros da família podem, por exemplo, se reunir em retiros nos quais os mais velhos podem contar histórias que ilustram os valores e tradições familiares.

“O processo sucessório é o veículo que leva a família de um estágio para outro nas dimensões de propriedade e da família. Ele é parte voluntário e parte inevitável, parte planejado e parte desenvolvimentista. (...) a sucessão vai muito além de se “desligar” o líder que sai e “ligar” o novo líder. A sucessão é um processo (...) que envolve a revelação e o exame dos sonhos, de todos os participantes-chave, para o futuro, e a formação, a partir deles, de um sonho coerente para a empresa da família. Em seguida, ele envolve a compreensão dos requisitos do futuro escolhido e o trabalho necessário à preparação do sistema para o sucesso nesse futuro. O fascínio sobre o processo sucessório na empresa familiar é muito compreensível; ele é complexo e obrigatório. Para ajudá-lo a se desenvolver é preciso aplicar princípios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa – um desafio formidável, mas com recompensas extraordinárias.” (Gersick et al, 1997, p. 228)

Além de a sucessão ser um processo complexo, que exige a reorganização e readaptação das pessoas participantes dos três círculos – família, administração e propriedade da empresa -, não podemos esquecer de um fator complicador - *a relutância em ser sucedido*. Falar em sucessão significa ter que tocar em assuntos delicados como a perda do poder, a dependência financeira ou queda do padrão de vida, principalmente, quando o sucedido não tem seu sustento garantido. Há também a questão do uso do tempo – o que fazer depois da aposentadoria? – principalmente se o sucedido não tiver um projeto futuro.

Renunciar ao poder gerencial pode ser muito difícil principalmente para o fundador.

“Em alguns casos, podem haver razões racionais bem fundamentadas, como a inexistência de sucessores disponíveis e qualificados – na família ou fora dela, na empresa ou fora dela – que levam, com frequência, à venda da empresa. Entretanto, existem fatores psicológicos poderosos que impedem a fácil transferência de poder para a próxima geração.” (Lank, 2003, p. 73)

Uma das preocupações mais comuns é com relação ao que fazer depois do afastamento da empresa, e o questionamento mais comum é “será que pode haver vida para mim depois da aposentadoria?”. Geralmente a resposta é negativa e,

para quem será sucedido, deixar o cargo se torna psicologicamente impossível, sendo isso adiado indefinidamente.

Lank (2003) relata uma pesquisa longitudinal realizada por Davis e Tagiuri (1989) com pais (de 61 a 70 anos) e filhos (de 34 e 40 anos), no ponto em que a transição deveria ocorrer. Esses autores chegaram às seguintes conclusões:

- o pai teme que a sua aposentadoria signifique desistir do poder, do prestígio e da capacidade de fazer dinheiro. Também existe a preocupação com a possibilidade de não haver renda para manter a qualidade de vida desejada. O pai tende a se mostrar, quase sempre, ainda competente e merecedor da permanência do cargo de CEO.
- o filho, em seu estágio de vida, precisa da sensação de segurança, independência e reconhecimento pelo que alcançou. Tem pouca confiança naqueles que detêm a autoridade e pode estar vivenciando conflitos com a mulher, irmãos, amigos e conselheiros;
- pais e filhos sabem que pode haver conflitos baseados em estágios de vida, com a proximidade da sucessão e, conseqüentemente da aposentadoria do então dirigente; assim, eles podem começar a trabalhar a redução desse impacto bem mais cedo – antes dele acontecer.

Para alguns autores, o fato de pais e filhos passarem mais tempo juntos, fora do ambiente da empresa familiar, como, por exemplo jogando tênis, praticando algum esporte ou compartilhando a paixão por algum hobby, pode diminuir consideravelmente o estresse característico deste período.

Além dos pontos já enumerados por Davis e Tagiuri, Lank (1993) chama atenção para o que Lansberg chamou de conspiração da sucessão. Falar sobre a sucessão, principalmente a do fundador, significa ter de enfrentar a realidade da morte do fundador / executivo chefe, tarefa nada fácil quando esse indivíduo é altamente respeitado, amado ou mesmo temido.

“mencionar a sucessão implica que o patriarca ou a matriarca está perdendo a capacidade de administrar a empresa familiar e tal desrespeito implícito é quase impossível de ser colocado na mesa de discussão. Dessa maneira, mantém-se uma espécie de conspiração de silêncio e a tarefa de assegurar que exista um processo para facilitar a transição para a nova geração tende a não ser empreendida.” (Lank, 2003, p. 74)

Embora seja difícil para o fundador se aposentar, decidir quando e como passar o bastão para a geração seguinte, esse afastamento pode ser feito de

diversas formas. Lansberg (1998) diz que alguns empresários-caciques realmente não soltam o poder. Mas outros evoluem para o papel de embaixador da empresa, ficando como representantes, desligando-se do dia-a-dia e profissionalizando a administração da empresa. Outros se envolvem em projetos beneficentes e alguns entram para a política. Lank identificou alguns estilos de afastamento bastante freqüentes, baseados, sobretudo, nas características pessoais do líder.

- O monarca – Seguindo a tradição da realeza, não tem a intenção de abdicar antes da morte e, usualmente, morre trabalhando, ou permanece no cargo até que a saúde precária o leve à incapacitação.

- O general – É o que ameaça voltar. Trata-se do CEO que desiste do seu posto, ou cuja saída é facilitada, e gasta o restante do seu tempo engendrando maneiras de provar que seu sucessor é incompetente, criando, desse modo, condições para que possa reassumir a função de CEO.

- O hedonista – Representado pelo indivíduo que deixa o posto de CEO e se aposenta; busca uma vida de coisas que sempre quis, mas nunca teve tempo de fazer durante os anos de trabalho. Embora pareça ser o estilo de saída ideal, é pouco freqüente em empresas familiares.

- O empresário renascido – É pouco comum, mas pode ser uma solução feliz. Trata-se do indivíduo que acaba estruturando e gerenciando uma nova empresa, em um ramo totalmente diferente.

- O embaixador – É muito comum tanto nas empresas familiares quanto nas outras. O indivíduo passa a representar a família e / ou os negócios junto a instituições externas, tais como câmaras de comércio, organizações filantrópicas, associações de indústrias e outras organizações do gênero. Esse estilo pode ser muito positivo tanto para o substituído quanto para o sucessor, a família e os negócios familiares.

- O mentor – O indivíduo decide sair dos negócios e devota seu tempo e esforço para ajudar, quando solicitado, a geração sucessora em sua atividade de gerenciar a empresa.

“Um indivíduo pode adotar, ao mesmo tempo, *estilos* diferenciados, como, por exemplo, o de mentor e embaixador. Esses são estilos de atuação bastante positivos, que ajudam o CEO a encontrar dignidade na aposentadoria e, na perspectiva dos negócios, facilitam o processo de transição entre as gerações.” (Lank, 2003, p.78, grifo original).

Para Herbert Steinberg (2006)¹³, são três os fatores que podem facilitar o processo da sucessão: se o sucedido tiver um projeto futuro, se ele sente-se concluindo uma missão para dar início a uma outra e se a relação dele com o sucessor é calcada na confiança.

Lank (2003) ressalta que o “cenário dos sonhos”, o momento ideal para a sucessão, seria quando: o candidato mais competente aceitou ser o sucessor; existe um consenso na escolha por parte de todos os principais interessados no negócio (família, conselho de administração, gerentes que não são da família, fornecedores, clientes-chave, banqueiros, fiduciários, etc.); e quando o substituído pode almejar uma vida cheia de sentido após sua aposentadoria.

Sobre o processo da profissionalização das empresas familiares podemos dizer que, assim como os autores não chegaram a um consenso sobre a definição de empresas familiares e como garantir a sua continuidade, não é surpresa que tenham definições e posições diferentes sobre a profissionalização.

Para Gonçalves (2000, p. 338) profissionalização é a “adoção de técnicas e teorias ensinadas nas escolas de negócios, por profissionais que não tenham ligações de sangue com os familiares, os donos da empresa”. Para esse autor, uma empresa familiar deixa de ser familiar quando se profissionaliza e opta pela contratação de profissionais externos, “do mercado de trabalho”. Grzybovski (2002) tem uma opinião contrária e para ela:

“profissionalização não é sinônimo de exclusão da família e de entrega do controle a executivo contratados ou a consultorias externas, que, a curto prazo, podem desmontar e comprometer as relações da empresa com a família. A necessidade de profissionalização é fruto de uma dinâmica de mercado vivida na sociedade atual e que exige atividades programadas, processualizadas, levando em conta critérios e pressupostos que não são, a priori, delimitados, mas que se constroem na ação enquanto tal, na medida em que cada segmento envolvido seja revestido de responsabilidade e de espírito de continuidade, com redefinição no empreendimento”(ibidem, p. 132).

Passos e seus colaboradores (2006) definem profissionalização como a

“capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio com ações nas três esferas – família, patrimônio e empresa. Isso significa que o processo vai muito além da chamada “profissionalização da empresa”. Inclui o desenvolvimento de mecanismos de governança” (ibidem, p. 25).

¹³ Palestra / aula no curso Governança e Gestão nas Empresas familiares realizado na Business School São Paulo nos dias 20 e 21 de março de 2006.

E o resultado dessa profissionalização será o que esses autores chamam de família empresária, isto é, “a família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para a próxima geração” (Bernhoeft, 2006, 26). Os membros da família empresária conseguem distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção.

Para John Davis (2003) profissionalização não significa mudar o gerenciamento de familiar para não-familiar, mas aumentar os padrões de desempenho da empresa e também os éticos. Na sua opinião, profissionalizar uma empresa exige um investimento financeiro considerável, pois, provavelmente, será preciso aumentar a remuneração para atrair novos empregados ou investir em novas tecnologias ou introduzir sistemas de planejamento, controle e gerenciamento de desempenho. Argumenta, contudo, que

“o dinheiro não costuma ser o maior obstáculo à profissionalização. Há armadilhas bem maiores como, por exemplo, confiar nas tradições, que enfraquecem a habilidade da empresa em adaptar-se, como por exemplo, “nós nunca contraímos dívidas”. Práticas e tradições necessitam mudar com os novos tempos. Por outro lado, valores que engrandecem a empresa, como manter o foco na qualidade, cuidar do cliente ou tratar os empregados com respeito, devem durar por gerações. Empresas inteligentes vivem com base nos valores que as tornam fortes e as ajudam a crescer” (Exame, 2003, p. 44-45).

Como já ressaltamos, sucessão e profissionalização são os dois temas mais discutidos quando o assunto em questão são as empresas familiares. Neste trabalho, consideramos profissionalização a adoção das melhores práticas (teorias e técnicas) de administração nas empresas familiares. Estas técnicas podem ter sido introduzidas por membros da família ou não.

Para Gibb Dyer Jr (1996), são três as principais opções ou caminhos para a profissionalização das empresas familiares: profissionalizar algum membro da família, profissionalizar um empregado que não seja da família e/ou trazer um profissional de fora. As duas primeiras opções representam a evolução e o desenvolvimento dos métodos de negociação, mas não trazem mudanças dramáticas na cultura organizacional.

Profissionalizar membros da família é a opção mais viável desde que exista um membro da família disposto a adquirir as habilidades necessárias à administração e ele queira trabalhar na empresa; que a família tenha o interesse em perpetuar os valores familiares e sinta que isso será feito da melhor maneira

possível por alguém da família; exista na família o desejo de continuar na propriedade e gestão da empresa; e não se espere mudança no foco estratégico da empresa no curto prazo.

Sob essas condições, criar um programa de treinamento e desenvolvimento para membros da família passa a ser essencial para o sucesso do processo. Esse treinamento pode ocorrer de diversas formas: através de programas formais, mestrados, MBAs, estágios, *work experience*, seminários, etc. Entretanto, a profissionalização da família pode ser prejudicial se os membros mais jovens sentirem o peso de serem obrigados a dar continuidade aos negócios da família e não puderem escolher outras carreiras longe da empresa familiar.

Já a profissionalização através da preparação de empregados não-familiares só faz sentido se forem poucos ou nenhum os membros da família interessados em trabalhar na empresa; se o empregado não familiar tiver a motivação e a habilidade necessária para desempenhar uma posição gerencial; se existir um alto nível de confiança entre a família e seus empregados; e se a família desejar perpetuar seus valores, assim como manter seu foco estratégico nos negócios.

A terceira opção – trazer um profissional de fora - é a mais indicada quando existir pouco ou nenhum interesse em gerir o negócio por parte da família e dos funcionários da empresa e houver a necessidade de mudanças nos valores ou no foco estratégico da empresa. Para que essa estratégia seja bem sucedida, a família deve preocupar-se com a integração entre o administrador profissional e o ambiente da empresa. Devem ser claramente comunicados quais valores devem ser mantidos, quais devem ser mudados e quais são os objetivos da empresa. Outro fator fundamental para o sucesso dessa opção é a comunicação clara com funcionários, buscando o apoio desses para a mudança, o que certamente não será uma tarefa fácil.

Gibb Dyer Jr chamou atenção para os principais problemas enfrentados pelas empresas familiares quando seus líderes optam por essa terceira alternativa, os quais, para o autor, são decorrentes, principalmente, da diferença entre os valores da família e os do profissional.

Na maioria das vezes, o fundador tende a ser mais intuitivo no processo decisório, seu poder é baseado na propriedade e a equipe é motivada por seu comportamento carismático. Já os administradores profissionais tomam suas

decisões baseados em dados lógicos e análises racionais, seu poder é baseado em hierarquia e tendem a ser mais impessoais nas relações com a equipe. Quanto à gestão, os administradores profissionais empregam métodos e sistemas que conflitam com a forma de gestão familiar, geralmente mais informal.