

Ciclo de Vida das Empresas Familiares

Milena Corrêa Carlton

Mestranda do Programa de Mestrado em Administração da FACEF – aluna especial.

milenacarlton@uol.com.br

Resumo

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. Diante dessa premissa se torna fácil compreender o fascínio e o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Nas empresas familiares essa diferença não é apenas um sentimento, ela está enraizada em sua realidade constituindo uma forma organizacional peculiar cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas em sua administração. Quando os dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. O presente trabalho vem apresentar as diferentes fases de desenvolvimento dessa relação entre empresa e família e como essa última pode influenciar, ajudando ou prejudicando, o desenvolvimento da empresa familiar.

Para a elaboração do presente trabalho foi desenvolvida a leitura da obra “DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO” – Ciclo de Vida das Empresas Familiares (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg) onde os autores fazem um estudo sobre o desenvolvimento da empresa familiar analisando três subsistemas independentes, mas superpostos: a empresa/gestão, a família e a propriedade.

PALAVRAS CHAVE: Gestão administrativa – ciclo de vida – empresa familiar

Ciclo de Vida das Empresas Familiares

A idéia da empresa familiar como sistema começou na década de 60 e 70¹ focalizando-se em problemas como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não profissional, estabelecendo um modelo conceitual de formação da empresa familiar em dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, sendo que cada um dos subsistemas possuía suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. O surgimento de problemas se dava devido ao fato das mesmas pessoas terem que cumprir obrigações em ambos os círculos (como pais e gerentes profissionais), mostrando o grande desafio de suprir ao mesmo tempo os dois subsistemas.

Na década de 80, Tagiru e Davis, (1982). apud GERSICK et al. apresentaram uma distinção crítica entre propriedade e gerenciamento, distinguindo a situação de proprietários que não estão inseridos na gestão da empresa e outros que são gestores, mas não possuem poder acionário.

Decorrente desses estudos os autores propuseram o modelo de três círculos (ver figura1) descrevendo o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos (gestão, propriedade e família) que interagem e influenciam a gestão da empresa.

Esse modelo demonstra que cada indivíduo pode estar inserido em mais de um subsistema e cada posição (de modo diferente) pode influenciar o desenvolvimento da organização possibilitando o entendimento das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites dentro das empresas familiares.

Estes três subsistemas estão sujeitos ao tempo e conseqüentemente a inevitabilidade das mudanças, atingindo a família, a distribuição da propriedade e a organização. Assim, devido a esse fator tempo, esse modelo necessitou de um maior entendimento de seu desenvolvimento em cada subsistema ocasionando o modelo tridimensional de desenvolvimento. (Ver figura2)

Agora, esse novo modelo sugere que cada subsistema possui o seu próprio desenvolvimento individual cada um com o seu ritmo e seqüência, com dimensões diferentes podendo provocar diferentes características na organização.

¹ Beckhard & Dyer, 1983 apud GERSICK et al.

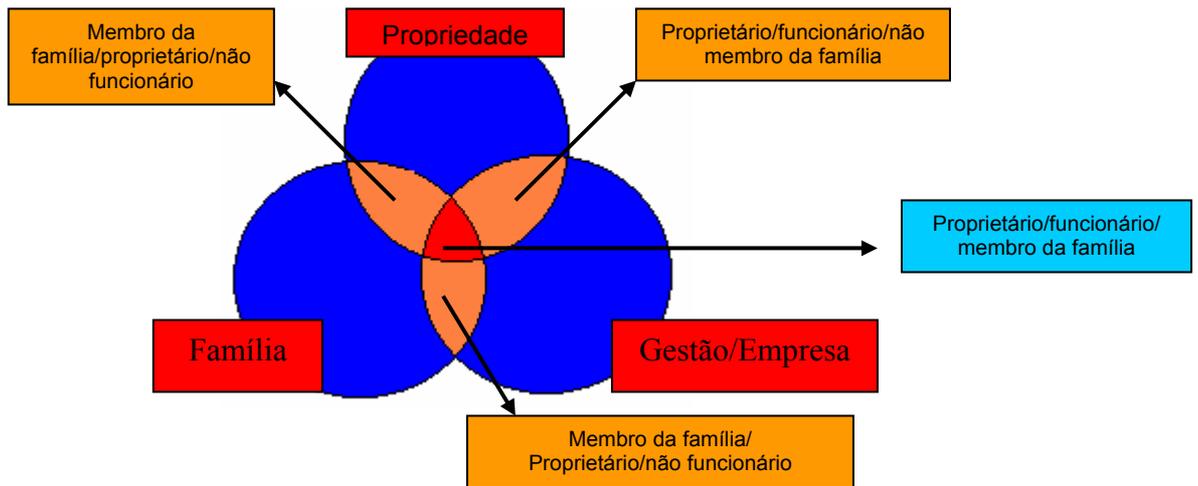


Figura 1. O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

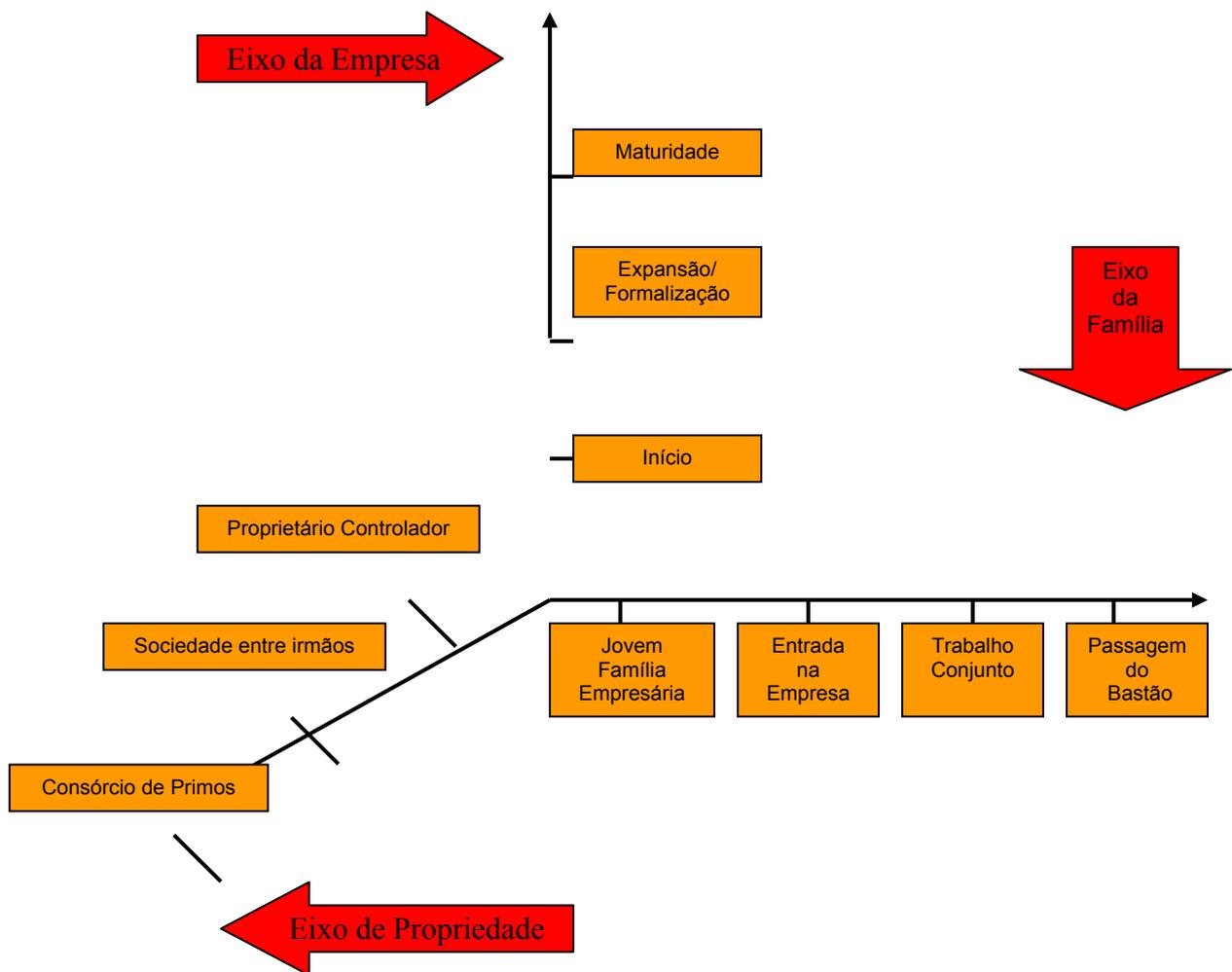


Figura 2. Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Para estudar esse desenvolvimento o autor analisa separadamente cada subsistema mostrando as características ao passo de cada estágio.

Iniciando-se pela dimensão de desenvolvimento da Propriedade podemos contar com três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e o consórcio de primos.

No estágio do proprietário controlador a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal; outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa dentro da organização.

Nesse momento, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, bem como, no equilíbrio do controle unitário somado a contribuições de acionistas importantes auxiliando na escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Em um segundo estágio, o de sociedade entre irmãos, a empresa geralmente se encontra com dois ou mais irmãos com o controle acionário. Assim sendo, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos ocasionando como seus maiores desafios o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, definindo o papel dos sócios não-funcionários, retendo o capital e controlando a orientação das facções dos ramos da família.

No último estágio desse subsistema de propriedade encontra-se o estágio do consórcio de primos que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento os principais desafios são a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas, e a criação de um mercado de capital para a empresa familiar.

Partindo para o estudo da Dimensão de Desenvolvimento da Família encontraremos quatro estágios: Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

Em um primeiro momento, no estágio da jovem família empresária, a organização é constituída pela geração adulta abaixo de 40 anos e os filhos, se houver, abaixo de 18 anos.

Nessa fase inicial os principais desafios da empresa são a criação de um “empreendimento casamento” (cônjuge em sociedade) viável, a tomada de decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família (não prejudicando nenhum deles), o estabelecimento de relacionamentos com a família ampliada (parentes que emprestaram capital como investimento) e principalmente, a educação dos filhos.

Na segunda fase, da entrada na empresa familiar, as características são da geração mais velha se encontrar entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.

Nessa mediação de gerações, a administração da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras são os desafios-chaves dessa fase.

Agora numa terceira fase, o estágio de trabalho conjunto, a geração mais antiga está entre 50-65 anos e a geração mais jovem entre 20-45 anos. Promover a cooperação e a comunicação entre gerações é primordial nessa fase. Encorajar a administração produtiva de conflitos entre as gerações e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto também constituem os desafios dessa fase.

Finalizando esse subsistema, encontra-se o estágio da família da passagem do bastão, em que a geração mais velha se encontra com 60 ou mais anos. O desligamento da empresa da geração mais velha e a transferência da liderança da família de uma geração para outra se torna suas principais metas.

Passando a analisar o último subsistema, a dimensão de desenvolvimento da empresa, verificamos os estágios chamados de início, expansão/formalização e maturidade.

No estágio inicial (início da empresa) a organização apresenta uma estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio.

Devido ser o início e geralmente a organização possuir pequeno porte, o principal desafio do empresário nessa fase é a sobrevivência da empresa, ou seja, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição: realidade *versus* o sonho do próprio negócio.

Com o desenvolvimento da organização, num segundo estágio, a empresa em expansão /formalização, desenvolve uma estrutura organizacional que se encontra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se multiplicando substancialmente. Nesse momento, os principais desafios encontram-se na evolução do papel de proprietário-gerente exigindo a profissionalização da empresa. A necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa são primordiais nessa fase de desenvolvimento organizacional.

Em um último momento, na Empresa Madura (último estágio desse subsistema), a estrutura organizacional favorece a estabilidade. A base de clientes se torna estável ou em

declínio. A empresa possui um crescimento modesto com uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência, o que ocasiona as rotinas organizacionais bem-estabelecidas e funcionais.

Seus principais desafios se encontram em um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento.

Após a exposição do modelo de desenvolvimento tridimensional analisado separadamente em cada um de seus subsistemas, é válido lembrar que estes se interpõem interagindo de diferentes formas dependendo do desenvolvimento de cada organização em cada subsistema. Assim, a obra analisada propõe quatro tipos clássicos de empresa familiar: Os Fundadores e a Experiência Empreendedora; A Empresa Familiar, Crescendo e Evoluindo; A Empresa Familiar Complexa; e a Diversidade de Sucessões: Sonhos e Desafios Diferentes.

Os Fundadores e a Experiência Empreendedora

Essa empresa se encontra no estágio Inicial, com um proprietário controlador e fundador no estágio de Jovem Família Empresária. Geralmente empresas com essas características são criadas devido ao desejo dos indivíduos de serem o proprietário gerente do seu próprio negócio ou devido frustrações em empregos passados junto com o desejo de oportunidade.

Os recursos financeiros geralmente advêm de economias pessoais, ou com ajuda de familiares, ou, ainda de fundos de empréstimos.

Em seu início a organização tem caráter empreendedor, pois, está começando um negócio, mas com seu desenvolvimento o perfil de liderança passa a ser primordial o que pode confundir o proprietário controlador.

Outra característica interessante encontrada geralmente nesse tipo de organização é do aprendizado acumulado onde o proprietário adquire conhecimento através da tentativa e erro e não através de estudos.

Na observação de questões acionárias, o controle acionário do fundador é visto no controle de decisões estratégicas, operacionais e familiares. Geralmente o “empreendimento casamento” é constituído por um sócio passivo e cooperativo ou co-empresendedor (geralmente o cônjuge) e acionistas estranhos à família são evitados (maneira de centralizar o poder acionário) admitidos somente se com caráter de investidor.

Em relação às questões familiares geralmente o fundador emprega muito tempo para o crescimento de seu empreendimento o que ocasiona o esquecimento da família e muitas vezes tornando-se um pai ausente.

Questões relacionadas com a empresa caracteriza-se pela conquista de clientes, funcionários e outros participantes vitais da organização (família, banco) e dos fornecedores. O gerenciamento do fluxo de caixa é crítico; existe falta de trabalho em equipe e a estrutura organizacional se encontra como estrutura de “cubo de raios” (centralizada). Existe grande necessidade de flexibilidade às necessidades dos clientes e eficiência em relação aos custos. As políticas e procedimentos não são formalizados e a delegação é limitada com decisões autoritárias.

É muito importante observar que no estágio Inicial são lançadas as bases para três aspectos centrais da empresa familiar: **cultura, estratégia e valores** do gerenciamento do patrimônio, geralmente colocadas pelo fundador.

Nesse ponto, cabe colocar, que segundo Dyer² existe quatro espécies de culturas nas empresas familiares: a **paternalista** – onde os relacionamentos são hierárquicos e a autoridade centralizada, sendo que os líderes são membros da família; a **laissez-faire** – com as mesmas características da paternalista, mas com o funcionário com um pouco mais de confiança; a **participativa** (muito rara) – possui a característica de ser orientada para grupos, com estrutura para envolver os outros, não enfatizando o poder da família e encorajando o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários; e, finalizando, a **profissional** – que apresenta gerentes profissionais não pertencentes à família, predominando o individualismo, a competição e as relações impessoais com os funcionários.

A Empresa Familiar, Crescendo e Evoluindo

Nesse caso a empresa se encontra com sociedade entre irmãos de segunda ou terceira geração, em estágio de Expansão/Formalização, com a terceira geração pronta para entrada na empresa exigindo grande necessidade de parceria e esforço de equipe bem como de coordenação, comunicação e planejamento para gerentes e membros da família.

Em relação às questões acionárias temos que caracteriza-las em dois aspectos: de Sociedade entre Irmãos na Empresa em Expansão/Formalização onde existe a necessidade de reinvestimento na empresa, preparação dos filhos, despesas ligadas ao estilo de vida,

² Dyer, 1992. apud GERSICK et al.

distribuição de poder x distribuição acionária; e a da Sociedade entre Irmãos na Família Entrando na Empresa onde o planejamento da futura estrutura de participação acionária, a diluição das ações em ramos da família e as diferenças de interesses entre os irmãos são as características relacionadas.

Na questão da família, há vários aspectos também a serem analisados. Primeiramente a questão da Transição do Ciclo de Vida Individual que se caracteriza pelo choque de gerações e pela crise de identidade (perda de poder) pela geração mais velha. Em segundo lugar a questão da Opção Ocupacional na Empresa Familiar verificando se a empresa é realmente o que o jovem quer, analisando a influência de crenças familiares (sexo e classe social - primogênito) e da expectativa familiar. Em terceiro lugar, o relacionamento entre irmãos em relação à comunicação aberta, à resolução de conflitos, ao apoio às decisões.

Analisando as questões da empresa, as mudanças no Gerenciamento da Empresa, nos Estágios de Sociedade entre Irmãos e de Expansão/Formalização - expansão x novas contratações e o mix de qualificação necessária para continuidade de liderança, é o primeiro aspecto a ser ressaltado. O segundo é relacionado às mudanças Estruturais e em Sistemas – com a ampliação da gerência intermediária, a entrada do consultor externo (descrição de cargos, organogramas), a necessidade de sistema de gerenciamento (contabilidade, sistema financeiro/sistema operacional), necessidade de políticas profissionais de recursos humanos, e a avaliação da nova geração que entrará na empresa. Em um terceiro aspecto encontram-se os desafios estratégicos como o planejamento estratégico para o desenvolvimento, o reinvestimento na empresa e a entrada de novos produtos para compensar produtos maduros.

A Empresa Familiar Complexa

Agora, nesse terceiro caso, a empresa é constituída por várias gerações, em estágio maduro, de propriedade de primos, apresentando complexidade nas três dimensões, uma vez que, quanto mais complexa maior o número de oportunidade dos membros.

Em relação às questões acionárias existe a possibilidade dos acionistas não funcionários terem problemas em receber informações diretas da organização o que pode gerar discussões. Assim, existe uma grande preocupação com um sistema de envolvimento e controle dos acionistas que só pode ser resolvido através de um controle rígido das

comunicações entre familiares. Devido ao conflito entre as necessidades da empresa e as necessidades da família a criação de um conselho de administração profissional torna-se primordial.

Questões relacionadas à família destacam-se o dilema entre profissional *versus* status onde a luta interna por reconhecimento, poder e dinheiro, proporciona a formação de clãs familiares como estruturas políticas.

Referindo-se a questões da empresa, em termos de recursos de liderança, existe a necessidade de competência de gerenciamento, da liderança como questão de confiança para os clientes, funcionários e acionistas, e a necessidade de uma maior profissionalização da empresa.

Em relação a Recurso de Capital, há a grande necessidade de investimento de capital para manter seus interesses – necessidade de mercado, vulnerabilidade, tradição de inovação e família; podendo ser oferecidas ações a sócios ou oferta pública. As holdings também são um meio utilizado como ferramenta de controle.

A Diversidade de Sucessões: Sonhos e Desafios Diferentes

Nesse último caso, o grupo de proprietários, a família e a empresa estão a poucos anos de mudar de líder. Isso não acontece como um evento único mas como um “relógio” de desenvolvimento. Nesse processo existe um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem de chaves”, e o período de ajuste e adaptação.

O dirigente que está deixando a empresa quer passar o bastão para um sucessor que tenha os mesmos ideais que ele (sucessor replay) o que muitas vezes não é possível devido a épocas e estratégias diferentes.

Outro problema encontrado em empresas com essas características é que a sucessão pode começar pelo círculo acionário do famoso “quem tem o ouro dirige” e não de quem realmente tem competência para tal.

Pode ocorrer a volta ao proprietário controlador se na passagem do bastão o número de sucessores for muito grande ou se não houver interesse na empresa por parte de outros proprietários.

Deve-se tomar muito cuidado em relação à idéia do líder como herói mítico, bem como do poder monocrático introduzido como tradição hierárquica (igreja e do estado) gerando desvantagens entre os sucessores.

Administrando a Empresa Familiar em Desenvolvimento

Numa terceira fase, o autor nos apresenta uma forma de administrar a empresa familiar em desenvolvimento através de estruturas e planos relacionados a cada subsistema superpostos.(Figura 3).

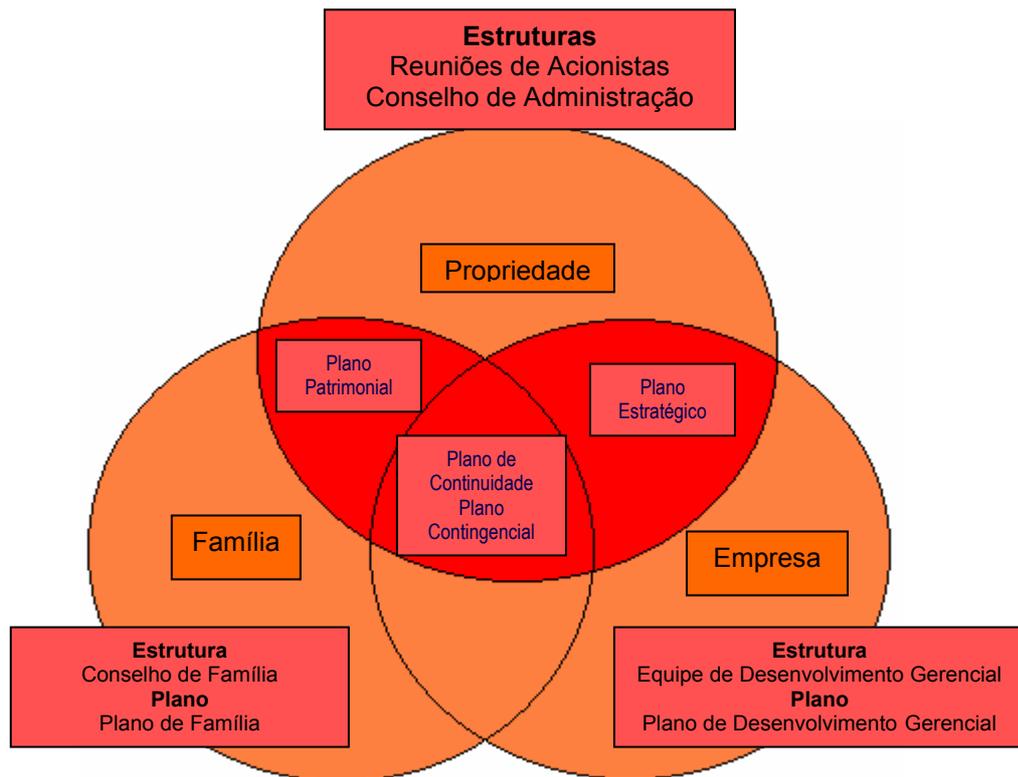


Figura 3. Administrando empresas familiares em desenvolvimento – Estruturas e Planos no modelo de três círculos

A proposta é que cada um dos três subsistemas da empresa familiar possa se beneficiar com uma estrutura de coordenação (Propriedade – reuniões de acionistas e conselho de administração; Empresa – Equipe de desenvolvimento gerencial; Família – Conselho de Família) que a auxilie na realização de suas tarefas de desenvolvimento. Ou, ainda, com planos que possam orientar o trabalho nessas tarefas. (GERSICK et al. p.233)

Quase finalizando a obra, fica a proposta de um plano de consultoria para empresas familiares com suas fases (contratação, avaliação, mudança/ implementação planejada, avaliação e manutenção) como também as intervenções necessárias (aconselhamento pró-

ativo nos estágios iniciais de desenvolvimento, aconselhamento sobre interação familiar, aconselhamento ao complexo sistema, e a sucessão), o que neste caso não é o foco central dessa resenha.

Finalizando o trabalho, o autor nos deixa duas lições endereçadas a empresa familiar:

Lição 1: Trate a Empresa como Empresa, a Família como Família e a propriedade com Respeito.

Lição 2: Tenha Sempre em Mente a Natureza Constante e Inevitável das Mudanças Ligadas ao Desenvolvimento

Assim, concluindo, a obra nos deixa a idéia que a organização familiar como organismo vivo pode ser desenvolvida em seus extremos desde que haja a harmonia, sabedoria e sobretudo entendimento entre o que realmente acontece na interação desses subsistemas. Saber administrar essas três dimensões de forma clara pode ser a chave de um desenvolvimento contínuo da empresa e da família.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

GERSICK, Kelin E.; DAVIS John A.; HAMPTON, Marion McCollim e; LANSBERG, Ivan. *De Geração para Geração – Ciclo de vida das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.