

# EFEITOS DA CRISE NAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS – AMEAÇAS OU OPORTUNIDADES



Por Francis Valdivia de Matos

Nas cenas do cotidiano, encontramos com frequência argumentos ou justificativas para situações denominadas “crise”, em que algo – planejado ou em execução – não seja realizado ou seja realizado de maneira incompleta.

Quando falamos de crise numa empresa de controle familiar, poderemos estar falando de pontos de vista divergentes, de quebra da harmonia familiar ou de relações familiares abaladas que podem ser potencializadas por diferentes demandas em função dos ciclos de vida individual, familiar ou empresarial. Pode ser atribuída também a situações em que não são identificados caminhos para lidar com dificuldades ou não se encontram respostas adequadas para enfrentar uma situação nova ou inusitada. Situações de crise podem mobilizar fortemente as famílias empresárias e potencializar emoções e sentimentos de rivalidade, ciúme, medo etc.

O momento atual traz uma crise sem precedentes, que afeta o Sistema Familiar e o Sistema Empresarial e que, por serem dois sistemas sustentados por princípios e valores próprios, podem potencializar as dificuldades.

**No sistema familiar,** quanto mais preparados e informados todos os familiares sócios, maior será o apoio aos profissionais (familiares ou não) que atuam na empresa. É importante que as famílias empresárias fiquem atentas a eventuais respostas de caráter emocional, que podem aflorar mais intensamente em situações de alto nível de tensão e que dificultam promover um ambiente sereno e objetivo; necessário para debater alternativas e encaminhamentos de ações relevantes para a empresa e os negócios.

No momento atual, o pior que poderia acontecer é o agravamento de uma situação alimentada por tensões vindas de dentro da família, dificultando encontrar a serenidade necessária para debater alternativas viáveis. A crise atual e seus efeitos, que ainda não conhecemos com clareza, poderá ser agravada quando se instala

um clima de polarização ou conflito declarado. Impossível imaginar que sejam criadas alternativas à crise em um contexto em que as expectativas individuais se sobreponham às expectativas e demandas coletivas.

Também será difícil construir no curto prazo uma posição alinhada, se a família acionista não conhece, não acompanha ou não é informada do andamento dos negócios. Tampouco será possível avançar se há sócios com posições polarizadas, mais de uma geração envolvida no processo decisório; ou ainda vários núcleos familiares com diferentes posições sobre como enfrentar a crise.

O caminho para encontrar alternativas passa por envolver a família proprietária, tanto ao longo do processo como na tomada de decisão. Se a família empresária toma ciência dos impactos e consequências da crise poderá adotar uma posição mais solidária e sustentada em dados de realidade. Familiares sócios que exercitam as “boas práticas das famílias empresárias” poderão assumir uma posição alinhada e coerente com a complexidade que o momento demanda.

As boas práticas das famílias empresárias demandam a organização da governança corporativa (montagem do Conselho Consultivo ou Conselho de Administração) e a elaboração do Acordo de Sócios, bem como a estruturação do Conselho de Família.

Mas para começar, caso a família proprietária não tenha organizado ainda estas estruturas de governança, eis algumas lições de casa, diante da atual crise.

**Primeiro:** abrir e manter “espaços de conversa” com certa regularidade e de maneira estruturada visando informar, bem como entender expectativas e receios (ou medos) dos sócios; principalmente daqueles que não estão diretamente envolvidos no dia a dia dos negócios. O processo de “inclusão” da família proprietária é fundamental.

**Segundo:** promover reuniões com certa frequência e regularidade, para informar à família proprietária sobre a estratégia empresarial, o andamento dos negócios, o momento atual e os impactos da crise.

**Terceiro:** investir no processo educativo da família empresária, que envolve tanto uma qualificação técnica, bem como o desenvolvimento de habilidades de natureza comportamental e relacional. É importante que o processo seja iniciado

com algumas ações mais direcionadas ao momento e na sequência, traçar um plano de trabalho bem estruturado e dimensionado ao longo do tempo. Este seria o primeiro passo para estruturar a governança familiar e o Conselho de Família.

As famílias precisam tempo - e prática - para desenvolver habilidades de natureza técnica (entendimento de indicadores financeiros, estratégia empresarial), habilidades interpessoais, bem como o significado da história e legado familiar; principalmente a partir da 2ª Geração. “Ninguém ama o que não conhece”.

Documentos (Acordo de Sócios, etc.) e estruturas (Conselho de Administração ou Conselho Consultivo) devem ser elaborados “sob medida”, considerando o tamanho e complexidade da empresa, qual a geração no comando dos negócios (1ª, 2ª, 3ª), porte e complexidade dos negócios; a cultura e valores familiares, bem como expectativas de continuidade do negócio e da família no negócio.

**Não espere que chegue a tempestade (crise) para buscar os caminhos para enfrentá-la, a melhor hora para trocar o telhado é quando o sol está brilhando!**

**Leia os outros artigos da série:  
“A Governança Corporativa em tempos de Covid-19”.  
[Acesse o link.](#)**