

## Vantagens e desvantagens das empresas familiares



*Por Herbert Steinberg*

A sólida busca por “significado” explica a razão de ser de uma família empresária. Os valores que pavimentam sua estrutura e os resultados inerentes, geração após geração. O legado de uma família empresária tem mais a ver com o contexto de futuro do que com seu passado.

As peculiaridades da empresa familiar a tornam um ente de difícil modelagem. A organização familiar apresenta um conjunto de vantagens, tais como:

- Lideranças com mandatos mais longos e estáveis;
- Maior receptividade dos clientes
- Relacionamentos mais duradouros
- Investimentos de prazo mais longo
- Mais determinação e ousadia
- Maior lealdade dos funcionários

E desvantagens, entre as quais:

- Ausência de mentalidade voltada ao desempenho
- Conflitos familiares destrutivos
- Indecisão e estagnação estratégicas
- Dificuldade em atrair talentos

- ❑ Sobrecarga operacional
- ❑ Lealdade por vezes descabida à tradição (produtos, tecnologia e localização)
- ❑ Sigilo desnecessário ou prejudicial
- ❑ Reinvestimento insuficiente (dissipação dos dividendos ou falta de capital)

Para enriquecer ainda mais o entendimento, estudos realizados por especialistas e apresentados em congressos realizados pela FBN (Family Business Network) no passado recente compilam as experiências e ensinamentos de mais de dez renomados professores e consultores internacionais especializados em empresas familiares. Este material resultou em um caderno especial, denominado “As oito proativas de famílias de sucesso”, que podem ser assim resumidas, a seguir:

1. Articule um propósito comum forte e cristalino;
2. Cultive as forças empreendedoras, crie um espírito empresarial;
3. Planeje estrategicamente, para mitigar riscos e agarrar oportunidades;
4. Monte uma estrutura racional para gerir os ativos das famílias;
5. Classifique papéis e responsabilidades;
6. Comunique à exaustão;
7. Ajude os familiares a desenvolverem competências;
8. Apoie a obtenção de independência financeira, incluindo oposições de saída do negócio.

O processo de mudança estrutural em empresas familiares se inicia pela classificação e equalização de expectativas. Os especialistas do Institute for Management Development (IMD) se detiveram sobre a questão e apontaram dois conjuntos de expectativas inerentes ao empreendimento familiar e ao não-familiar, que identificaram que pode haver divergências sobre o que pode dificultar a conciliação de expectativas:

<b>Divergências em questões básicas</b>	
<b>Na empresa familiar</b>	<b>Na empresa não-familiar</b>
<b>Garantir a continuidade</b>	Maximizar o valor
<b>Preservar os ativos e a reputação da família controladora</b>	Atender à expectativa dos investidores
<b>Gerir de forma conservadora para evitar riscos</b>	Assumir riscos para obter mais retorno
<b>Adaptar-se como orientação estratégica</b>	Crescer constantemente
<b>Focar o crescimento orgânico</b>	Crescer aceleradamente
<b>Encarar clientes e funcionários como principais stakeholders</b>	Encarar acionistas e a equipe gerencial como os principais stakeholders
<b>Atribuir responsabilidade social ao negócio</b>	Encarar o negócio como um ativo disponível

É sempre bom lembrar que 80% das empresas do mundo são familiares...

*Herbert Steinberg é presidente do conselho da MESA Corporate Governance*

A série **"Papers MESA 2021"** traz reflexões sobre a governança corporativa e familiar nos tempos atuais. Estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos **vídeos no canal da MESA no YouTube**.

**Acesse o link para ler os artigos** dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **"Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto"**.