

Os principais erros cometidos na empresa familiar



Por Herbert Steinberg

As famílias empresárias comandam a economia global. Estimativas apontam que 80% das empresas do mundo são familiares. No Brasil não é diferente. Cerca de 90% das empresas são formadas por membros de uma mesma família. No entanto, de cada 100 organizações desse modelo, apenas 30 chegam à segunda geração e menos de 10% delas sobreviverão até a quarta. Vejamos os principais desafios e erros cometidos em empresas familiares:

Falta de regras claras – Informalidade e falta de disciplina podem caracterizar as empresas dirigidas pelas próprias famílias, que em geral têm pouco interesse em estabelecer processos e procedimentos que observem muitas regras. Para equilibrar a relação família-empresa, a melhor alternativa é estabelecer regras de convivência claras, de atuação e de tomada de decisão que devem ser respeitadas. À medida que as interações familiares crescem no espaço da empresa, cresce também o risco de conflitos ocorrerem entre parentes próximos, levando a um desequilíbrio na relação família / negócio.

Misturar contas pessoais com contas da empresa – É comum, nos relatos de famílias empresárias, o fato de que para os fundadores “tudo sai de um bolso só”, ou “é tudo da família, para ser usado para a família”, afinal, “a empresa é da família, e o trabalho também”. O dinheiro da empresa não deve ser misturado com as despesas dos sócios. É preciso definir uma retirada mensal e manter contas bancárias separadas, uma da empresa, outra da pessoa física.

Cabide de empregos – Parentes não devem ser vistos como escolhas obrigatórias e devem competir com profissionais bem-sucedidos em outras empresas. O parentesco pode constituir, é claro, um fator de desempate. O processo de seleção dos principais executivos deve considerar tanto membros da família que apresentem capacitação quanto candidatos do mercado.

Não planejar a sucessão – A sucessão do fundador, além de fundamental para perpetuar o negócio, mostra características próprias em cada empresa familiar. O fundador costuma imprimir à empresa a sua identidade de maneira forte. Sua personalidade e seu estilo de gerenciamento marcam de tal forma o negócio, que se costuma dizer que “a empresa é a cara do dono”. Seu afastamento pode descaracterizar a empresa, que perde a própria identidade. A transição precisa ser planejada para garantir que a empresa não sofra, não perca espaço e nem os seus resultados.

***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 trabalha a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto. A empresa é constituída por uma equipe de consultores especialistas e experientes que atendem às necessidades nos diferentes momentos de modernização de empresas de origem familiar ou multissocietárias, quer sejam de capital fechado ou com ações listadas em bolsas de valores. Também é filiada às seguintes entidades e instituições: AMCHAM Brasil, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, ICGN – International Corporate Governance Network, FBN – Family Business Network e NACD – National Association of Corporate Directors.