

As empresas familiares — Características e problemática

Ana Maria Ussman *

I - Introdução

A família desempenha desde tempos remotos um papel fundamental na organização social e económica dos povos. Célula base da economia de subsistência, com a revolução industrial e o desenvolvimento do capitalismo, o papel da família no seio da sociedade não se alterou. Na actualidade, e por detrás da maioria das empresas, sejam elas grandes e modernas ou pequenas e tradicionais, encontra-se geralmente uma família.

A relação entre família e empresa confere a esta última características especiais em que se confundem as esferas económica e familiar.

Este aspecto despertou, sobretudo depois da década de 70, o interesse de vários investigadores (Hershon, 1975; Handler, 1989; Birley, 1986; Garcia, 1995; Donckels e Frohlich, 1991). Começaram a surgir os primeiros trabalhos empíricos sobre as empresas familiares, em primeiro lugar nos Estados Unidos e, posteriormente, na Europa. Em Portugal a investigação é ainda muito escassa.

Ao operar no mercado, as empresas familiares são influenciadas pela complexidade ambiental e pelas incertezas próprias do mundo dos negócios, mas têm de contar também com os problemas originados pela família.

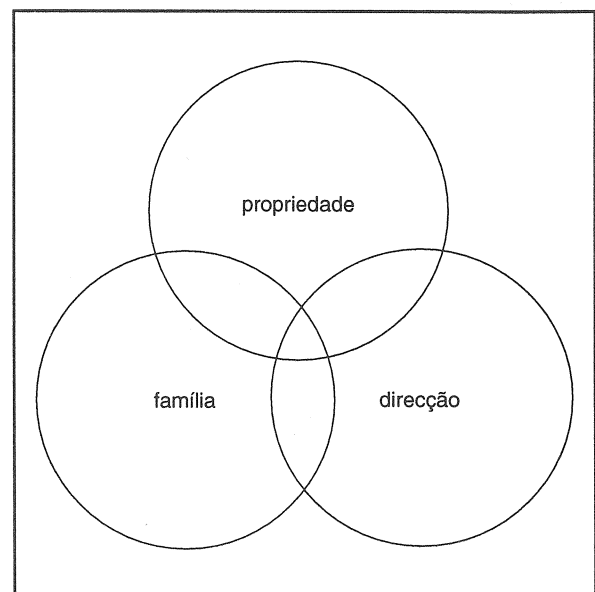
As empresas familiares têm problemas únicos que advêm da interdependência entre a família e a empresa ou, dito de outra forma, da relação entre propriedade e direcção, o que torna a tomada de decisões mais complexa. As decisões mais importantes na empresa familiar têm que ver com dois sistemas: família e organização.

Muitos acontecimentos de âmbito meramente familiar — os estudos de um filho, o regime matrimonial da filha, etc. — têm influência na empresa da mesma forma que decisões que colidam com os interesses da família obrigam a que se considere a relação família-empresa antes de serem tomadas.

A complexidade da empresa familiar tem sido representada com frequência no «modelo dos três círculos»:

FIGURA 1

Modelo dos três círculos



Fonte: Davis (1992).

Elaborado na óptica da teoria de sistemas, este modelo pretende esquematizar as «forças» ou os subsistemas que se relacionam dentro da empresa familiar. As pessoas da família encaram

* Professora auxiliar na Universidade da Beira Interior.

a empresa como elemento fundamental da identidade familiar, uma herança e uma fonte de segurança financeira. As pessoas que estão na direcção têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e defendem que esta deve gerar lucros, crescer e assegurar o crescimento dos que nela trabalham, mais do que satisfazer as necessidades da família. Para os proprietários a empresa é um investimento do qual esperam receber lucros.

O desafio de gerir uma empresa familiar está em saber negociar construtivamente as relações que se estabelecem entre os subsistemas. As normas de funcionamento das empresas que podemos encontrar nos manuais foram desenvolvidas sem ter em conta o contexto da organização.

A empresa familiar não coincide com a imagem da empresa racional orientada para o lucro, antes se trata de um sistema organizado em torno de relações com uma forte carga emocional (Davis e Stern, 1980). A rivalidade entre irmãos ou entre pai e filhos (Levinson, 1971) é um exemplo da forte carga emotiva que rodeia as relações que se esperariam puramente profissionais.

Os problemas familiares são transpostos para a empresa e acabam por agudizar-se pela não existência de tempos mortos. Grande parte do esforço de administração da empresa é canalizado para a gestão das relações familiares e profissionais que passam do gabinete na empresa para a sala de jantar, e vice-versa.

Os bons ou maus resultados não dependem de a empresa ser familiar, antes sim da forma como as relações no seio da empresa familiar são geridas (Holland e Boulton, 1984). Falta investigação que aponte métodos para lidar com a família e a empresa como entidades separadas mas também e em simultâneo com as interdependências que existem entre as duas.

Como em tudo o que não se conhece em profundidade, sobre a empresa familiar criaram-se estereótipos: trata-se de empresas pouco profissionalizadas, cheias de nepotismo, pequenas, demasiado tradicionais, sofrendo das moléstias de que sofre a família proprietária. Porém, se isto acontece em muitas empresas, também se pode afirmar que muitas outras estão à cabeça dos sectores de actividade onde actuam enquanto outras têm projecção a nível nacional e outras até internacional.

II — Algumas características da empresa familiar

1 — A dependência em relação ao fundador

O que de facto pode ser apontado como caracterizador da empresa familiar é a forte relação que se estabelece entre a empresa e o fundador. Levinson (1971) afirma que as características psicológicas do criador de empresa, conflitos não resolvidos com o pai, uma certa insubmissão contra as hierarquias e uma necessidade muito forte de se auto-afirmar fizeram que, ao criar a empresa, estabeleça com ela uma relação muito intensa que a transforma em «amante», em «extensão» de si próprio.

É esta personalidade, aliada à experiência e ao saber, que fez nascer a empresa e a levou a ultrapassar os primeiros anos de actividade.

Mais tarde, e pela sua forte relação com a empresa, o fundador transmite-lhe os seus valores e as suas crenças que a relação empresa-família vem reforçar. Na empresa familiar a criação de valores e tradições é mais continuada porque se faz através de gerações da mesma família. As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais, que afinal não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais. A continuidade da família providencia a continuidade de valores que se tornam ingrediente chave para a continuidade da empresa. Cria-se uma certa mitologia ligada ao fundador (Davis e Stern, 1980) e continuada pelos seus filhos, que os empregados identificam e respeitam.

Muitas empresas perceberam esta realidade e hoje orgulham-se de ser empresas familiares. Dão a entender este aspecto pelo mote usado na sua publicidade: «tradição de qualidade da nossa para a vossa família» (Oscar Meyer Comp., Donnelley, 1964, p. 102) ou ainda «a personalização do trabalho da família Grancha estabelece pontes duradouras» (*Exame*, n.º 34). Os empregados identificam a cultura e os valores da empresa com a família fundadora e muitas vezes eles próprios resistem a uma alteração de dirigentes e proprietários.

2 — Os «filhos» na empresa familiar

É complicado trabalhar na empresa da família. Os jovens vêem-se envolvidos no ambiente da

empresa e muitas das decisões que tomam e são do âmbito da sua vida pessoal também têm significado para a empresa familiar, pelo que se sentem bloqueados e incapazes de desenvolver uma entidade própria em termos pessoais e profissionais.

Hershon (1975) fala da pressão que os jovens, sobretudo os da segunda geração, sofrem para entrar na empresa da família e da completa impossibilidade de escolha própria.

Quando entram para a empresa e acabam por tomar em mãos a direcção, dificilmente se libertarão da sombra do fundador. A organização foi criada e desenvolveu-se com o pai. Mais tarde envelheceu e necessitava de reorganizar-se, mas o fundador não faz nada. Sente que tudo está bem, afinal ele é que sabe porque ele é que criou tudo. Recusa-se a introduzir alterações na empresa.

Quando alguém da geração seguinte tenta reorganizar a empresa, adaptá-la às novas condições de mercado, sempre será suspeito e encontrará críticas. Se chegar a bom termo, ouvirá dizer que afinal não fez grande coisa porque quem tinha criado a empresa tinha sido o pai e, se fracassar, ouvirá comentários sobre a sua incapacidade e a forma como deitou a perder tudo o que o pai tinha feito (Levinson, 1971). Em qualquer dos casos, sempre haverá quem afirme que ganhou o lugar apenas com base no apelido. O nepotismo é apontado como uma característica de muitas empresas familiares.

3 — Os conflitos

A empresa familiar é uma empresa de conflitos. A dupla relação entre as pessoas — são da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efectivas de parte do capital e trabalham juntas — agudiza os problemas.

É a guerra entre irmãos quando ambos aspiram ao lugar de topo na empresa. A participação no capital é igual, o que dá igual poder de decisão, mas um deles, normalmente o mais velho, ocupa lugar de destaque na hierarquia da empresa. Desde crianças, os mais velhos criam um certo ascendente sobre os irmãos mais novos, mas quando todos são já adultos, e uma vez concretizada a herança, é difícil para os mais novos aceitar a posição dos mais velhos

sobretudo se, e às vezes acontece, os mais novos são tão ou mais competentes.

É a guerra entre pai e filho quando o primeiro influencia de forma mais ou menos subtil o segundo a vir para a empresa mas não lhe concede autonomia nem se afasta. O filho pacientemente espera a sua oportunidade, sugere adaptações a efectuar na empresa mas é completamente paralisado pelo pai. O filho sente-se culpado e incapaz de abandonar a empresa e por conseguinte o pai, mas sente-se também frustrado porque de facto não está a fazer nada.

É a guerra generalizada na família quando muitos se julgam no direito de vir trabalhar para a empresa. É difícil lidar com esta situação. Ou bem se aceitam a trabalhar na empresa e corre-se o risco de estar a dar lugar a pessoas que não são competentes para o cargo ou então nega-se-lhes o lugar, mas é necessário arranjar outro modo de as apoiar financeiramente. De qualquer forma, surgem conflitos no seio da família pela diferença de tratamento entre familiares. Esta situação leva ao aparecimento de territórios de família, sobretudo quando a empresa está já na terceira ou quarta geração, o que conduz à perda do sentido de organização na empresa familiar (Levinson, 1971).

4 — A lealdade

A lealdade é uma das características da empresa familiar. O envolvimento da família com a empresa é absoluto. Pensa-se e discute-se a empresa no jantar de negócios mas também no jantar de família, no fim de semana, nas férias. Este envolvimento tem de pagar-se caro aos que não são da família, aos que não têm uma relação especial com a empresa (Lansberg, 1992). O directivo profissional só se mantém na empresa, seja ela familiar ou não, enquanto ela corresponde aos seus interesses pessoais, enquanto o familiar é «retido» pela própria relação familiar e emocional. Frequentemente, são as empresas concorrentes que rejeitam o membro de uma empresa familiar e o «obrigam» a voltar para a sua empresa.

Muitas vezes não se trata propriamente de lealdade para com a empresa da família, mas antes de uma posição comodista de deixar-se ficar na empresa e acabar por ser promovido por ser da família.

A lealdade da família faz com que as mesmas pessoas permaneçam longo tempo nos mesmos postos porque a empresa é deles e é aquilo que sabem fazer. Se esta situação traz vantagens pela fraca rotatividade do pessoal, sobretudo a níveis altos, pelos elevados custos que ela provocaria, acabará por custar caro pela rotina que se cria devido à falta de competitividade dos lugares. Nenhum familiar teme que o lugar possa ser roubado.

O tratamento familiar que é dado aos empregados, sobretudo aos mais antigos, cria neles também um forte sentimento de lealdade. Os empregados que entraram no tempo do fundador, e devido à forte personalidade deste, são normalmente pessoas passivas, habituadas a obedecer, mas profundamente leais mesmo quando as coisas parecem não ir muito bem. Quando o domínio da família sobre a empresa é exagerado, pode levar ao «sim senhor» do pessoal (Donnelley, 1964) e perigosamente também dos directivos, dos quais se esperaria uma posição racional que contrabalançasse a subjectividade da família.

5 — A identificação com uma família

A família identifica-se profundamente com a empresa.

Em muitos casos o nome da empresa e da família são o mesmo. Isto leva a um paradoxo nas empresas familiares: o mesmo aspecto pode ser, em simultâneo, considerado ponto forte e ponto fraco. Aquilo que numas empresas é aproveitado e reforçado em proveito da empresa conduz noutras a situações penosas.

Nalgumas empresas familiares o orgulho e identificação da família com a empresa leva a primeira a honrar compromissos da segunda muito para lá das responsabilidades legais desta (Donnelley, 1964). É a fortuna pessoal da família que paga as dívidas da empresa para que o nome da família não seja associado a mau pagador quando, de facto, se a empresa fosse avaliada em si, não pagaria. Em muitas empresas é o conhecimento que se tem da família que serve de garantia para empréstimos. Os riscos estão cobertos não pela empresa em si mas pela família que está por detrás da empresa e tem tradição de honrar os seus compromissos.

Noutras empresas, esta confusão entre finanças da empresa e riqueza da família leva a um exagerado secretismo, o que impossibilita a implementação de adequados meios de planeamento e controlo ou leva a uma retirada de fundos para proveito familiar quando a situação económica e financeira da empresa não o permite ou pede exactamente a actuação contrária. Nalgumas empresas, o orgulho por pertencer a um negócio que vem de família leva a suportar sacrifícios financeiros em maus momentos. Muitas famílias mantêm em actividade a sua empresa quando uma análise mais racional levaria ao seu encerramento, e isto porque sentem a necessidade de preservar o que receberam de seus pais e deverá ser continuado nos seus filhos.

A preocupação pela qualidade de serviço ou de produto pode de igual modo ser maior na empresa familiar, já que se estabelece uma relação entre o nome do produto e o nome da família (Lansberg, 1992). Esta identificação das pessoas com a empresa, que é inata nas empresas familiares, tem de ser comprada nas empresas não familiares. Enquanto nas primeiras é o próprio nome que se está a preservar, nas segundas estará a zelar-se por uma empresa onde provavelmente amanhã já não se trabalhará.

Esta característica pode ser relacionada com a relação entre a empresa e o produto ou serviço que lhe deu origem. Empresa e família desde sempre lidaram com determinado produto e segundo determinados métodos de tal forma que ambas se recusam introduzir alterações quando o ambiente exige a mudança. Na família criou-se um saber fazer que deu origem e fez progredir a empresa mas que agora exige adaptações que a família é incapaz de empreender por demasiado embrenhada nessa actividade.

A grande maioria das empresas familiares está completamente fechada a capital estranho à família mesmo quando a entrada de capital possa representar o desafogo financeiro ou a possibilidade de investir em novos mercados ou novos produtos. A empresa é assunto de família e assim continuará. Muito raramente admitem a entrada de estranhos no capital e quando o fazem trata-se de percentagens mínimas ou de situações extraordinárias. Esta é uma das razões que explica a dificuldade de certas empresas familiares em crescer para lá de certos limites.

A empresa em si não gera fundos suficientes e a fortuna da família esgota-se na actividade actual.

6 — Orientadas para o longo prazo

Outra das características que frequentemente se aponta às empresas familiares é a de que operam sobretudo numa perspectiva de longo prazo (Donnelley, 1964; Lansberg, 1992). Ao constituir um bem de família, a empresa é pensada a prazo, sendo privilegiadas as acções que gerem lucros no futuro e garantam uma situação económica e financeira sólida por contrapartida com as empresas dirigidas por directivos profissionais que sentem a pressão de apresentar bons resultados de imediato. O empresário trabalha para os filhos, e assim sucessivamente pelas gerações fora.

III — CONCLUSÕES

A empresa familiar não pode ficar caracterizada por estas considerações que se acabaram de tecer. Trata-se de um sistema complexo que evolui à medida que passam as gerações da família.

Cada nova geração familiar cria novos desafios à empresa da mesma forma que cada dia a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças, já que cada um tem uma percepção própria da empresa.

A empresa familiar da 2.^a geração comporta relações familiares e profissionais diferentes das que se verificam numa empresa de 3.^a ou de 4.^a geração.

Lansberg (1992) fala de três tipos de empresas familiares: as empresas de um herói, as empresas de irmãos e as empresas de primos. Hershon (1975) apresenta estilos de direcção, respectivamente: estilo empresarial, estilo colaborativo e finalmente estilo profissional.

O herói é o fundador que com a sua forte personalidade se impõe a tudo e a todos, criando a empresa.

Os irmãos são de uma forma geral colaboradores na condução dos destinos da empresa, já que têm participação igual no capital. São em número

relativamente reduzido, aceitando, ainda que algumas vezes a contragosto, a hierarquia de idades.

As empresas de 3.^a e 4.^a geração são as empresas de primos. Entre alguns deles existe a mesma indiferença que existe entre estranhos que se cruzam na rua. A empresa está institucionalizada e para ocupar um lugar na hierarquia é necessário competir com outros profissionais que entretanto ocupam cargos mais ou menos elevados (Hershon, 1975) ou então está na situação descrita em cima — guerras entre ramos da família, ramos estes organizados segundo as linhagens dos filhos do fundador.

Gerir uma empresa familiar requer que se tenha em conta a geração em que esta se encontra e o tipo de relações que se estabelecem entre as pessoas envolvidas e que são forçosamente diferentes consoante se trate de irmãos, de primos, de tios, etc. Elementos como a idade, o sexo, o parentesco consanguíneo ou por afinidade, etc., têm importância fundamental na conquista de poder na empresa familiar que não se pode adivinhar por simples observação do organograma (Holland e Boulton, 1984). Nem sempre é fácil identificar os núcleos de poder; nem sempre o poder real corresponde ao poder formal representado no organograma.

O sucesso da empresa familiar depende da forma como a relação empresa-família é gerida. Se a empresa é continuada apenas para honrar a tradição familiar, para servir de suporte financeiro da família, então tem de haver problemas e os estereótipos que se criaram têm razão de ser, mas se forem criadas estruturas capazes de preservar a saúde da organização e da relação empresa-família, então a empresa familiar pode caminhar para o sucesso.

Muitas empresas familiares criam regras para regular o acesso dos membros da família à empresa e especialmente a cargos elevados da hierarquia. São estabelecidas normas de recrutamento e selecção por vezes mais rigorosas para a família do que para estranhos. São criadas estruturas de controlo como sejam o conselho de família, onde se define a estratégia de família a par das grandes linhas de orientação futura da empresa (Lansberg, 1992). São criados protocolos que regulam a relação empresa-família que incluem regras de comportamento social para os familiares (Veciana, 1992).

A empresa familiar comporta problemas únicos que lhe advêm da confusão entre relações familiares e profissionais que se geram no seu seio. Fonte de fraquezas ou de vantagens, essas relações têm de ser convenientemente geridas para

que a empresa familiar possa ter sucesso. Se algumas têm falhado, outras há que podem ser apresentadas como líderes e conseguiram, precisamente porque souberam aproveitar o que de melhor têm as empresas familiares — a família.

Bibliografia

- BIRLEY, S. (1986) — «Succession in the Family Firm: the inheritor's View», *Journal of Small Business Management*, Julho.
- DAVIS, J. (1992) — «On the Goals of Successful Family Companies», comunicação apresentada na 2.ª Conferência Anual da Family Business Network, Barcelona.
- DAVIS, P., e STERN, D. (1980) — «Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: an Integrated System Perspective», *Human Relations*, vol. 34, n.º 4.
- DONCKELS, R., e FROHLICH, E. (1991) — «Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos», *Family Business Review*, vol. 4, n.º 2.
- DONNELEY, R. (1964) — «The Family Business», *Harvard Business Review*, Julho/Agosto.
- Exame* (1992), n.º 34, Janeiro.
- GARCIA, L. (1995) — «La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana», tese de doutoramento, Universidade Autònoma de Barcelona.
- HANDLER, W. (1989) — «Managing the Family Firm Succession Process: the Next Generation Family Experience», tese de doutoramento, Universidade de Boston.
- HERSHON, S. (1975) — «The Problem of Management Succession in Family Business», tese de doutoramento, na Universidade de Harvard, Estados Unidos da América.
- HOLLAND, P., e BOULTON, W. (1984) — «Balancing the Family and the Business in the Family Business», *Business Horizons*, Março/Abril.
- LANSBERG, I. (1992) — «Las Virtudes de la Empresa Familiar», conferência proferida no Hotel Villa Magna em Madrid, Julho.
- LEVINSON, H. (1971) — «Conflicts that Plague Family Business», *Harvard Business Review*, Março/Abril.
- VECIANA, J., e BALET, J. (1992) — «A Protocol to Regulate the Relationship between the Family and the Business — a Practical Case», comunicação apresentada na 2.ª Conferência Anual da Family Business Network, Barcelona.

Nota biográfica

Ana Maria Ussman é professora auxiliar na Universidade da Beira Interior desde 1994. Concluiu o curso de Doutoramento Europeu em Criação e Direcção de Pequenas e Médias Empresas na Universidade Autònoma de Barcelona — Espanha, tendo posteriormente apresentado e defendido a tese de doutoramento «A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal».

