

As grandes armadilhas da empresa familiar



ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA
Consultor Empresas Familiares
antonio.costa@efconsulting.pt

Inerentes a uma evolução associam-se oportunidades que coexistem com desafios. No caso das empresas familiares, identificam-se quatro grandes e típicas (porque são comuns à maioria delas) armadilhas:

- Confundir a propriedade com a gestão,
- Confundir os laços de afeto com os laços contratuais,
- Retardar a sucessão,
- Sentir “imunidade” a estas maleitas.

Confundir a propriedade com a gestão

No surgimento, e primeira geração duma empresa familiar, é frequente existir uma grande ou total sobreposição entre a figura do detentor do capital e a gestão da empresa: o fundador e capitalista é a “gestão” da empresa; ou, bem mais expressivo e realista, “é a empresa”.

Este é um dos principais segredos do sucesso da empresa familiar: um rosto, um decisor, uma visão e capacidade de agilidade que torna esta entidade distinta de todas as outras.⁽¹⁾ Esta fase “ditatorial” muito dificilmente terá reflexo na 2ª geração, a não ser em casos excecionais de um único sucessor que consegue implementar uma filosofia muito idêntica à do seu ascendente.

Na 2ª geração existe a tendência de se associar a posse patrimonial ou, mais especificamente, a condição de descendência do fundador e naturais herdeiros, aos futuros líderes da empresa. Como as capacidades de gestão ou liderança não se herdam, optar somente por esta característica para entregar a condução do negócio poderá ser um grande erro e colocar a viabilidade futura da empresa em causa. Contudo, ser descendente do líder da empresa também não é sinónimo de incompetência e fator

exclusivo de candidato a cargos de responsabilidade diretiva.

O que sobressai, e deve ser tido como crucial, é o processo de preparação da sucessão empresarial envolvendo os quatro dos seus grandes protagonistas: sucedido, sucessor, empresa e família – que vão, ou não, influenciar ou assumir funções de condução da empresa.

Confundir os laços de afeto com os laços contratuais

Um dos principais focos geradores de instabilidade, e muitas vezes a gota que faz o copo transbordar, está ligado ao dilema da separação dos laços familiares – assentes em carinho, proteção e amor, dos vínculos empresariais – caracterizados por um conjunto de normas comuns estabelecidas entre a entidade e os seus colaboradores. A natural tendência protecionista familiar induz, muitas vezes, a criação de exceções para os empregados oriundos da família

A tendência para adiar o abandono das funções mais executivas não só não permite ou limita a evolução e responsabilização dos sucessores como, muitas vezes, é um fator de repulsa dos mais competentes, que acabam por abandonar a empresa

detentora da empresa, normalmente baseadas num carácter menos exigente de requisitos: a nível de habilitações para exercer determinadas funções ou cumprimentos de normas; ou mais compensadores que o normal: nível remuneratório e benefícios extra ou progressões extraordinárias. Estas diferenciações acabam por

gerar justificáveis reações, passivas ou mesmo muito ativas, por parte dos outros funcionários, com reflexos no desempenho empresarial, nas pessoas em causa e nos restantes membros familiares. É imprescindível interiorizar que os genes não são portadores nem garantia de “direito” a tratamentos privilegiados (“em casa sempre foi assim”).

Retardar a sucessão

A liderança de uma empresa é a principal responsável pela sua continuidade futura; por conseguinte, dois dos maiores desafios que qualquer gestor enfrenta são o de preparar o seu sucessor e saber passar o testemunho no momento adequado.

A tendência para adiar o abandono das funções mais executivas não só não permite ou limita a evolução e responsabilização dos sucessores, como muitas vezes é um fator de repulsa dos mais competentes que acabam por abandonar a empresa. Gerir este processo de continuidade torna-se num dos desafios mais sensíveis duma empresa familiar.

Sentir “imunidade” a estas maleitas

Os três desafios apresentados são de tal forma “evidentes” e do conhecimento dos envolvidos que, normalmente, assumem possuir total consciência e soluções para os mesmos. Consideram-se mesmo imunes a tais problemas pelo que eles “só acontecem aos outros”. A realidade, infelizmente é bem distinta: de cada 100 empresas familiares criadas a taxa de sobrevivência, aquando da passagem geracional, é negativamente muito expressivo: 30% passam à 2ª geração, 10 a 15% à 3ª geração⁽²⁾ e somente cerca de 4% conseguem ver a 4ª geração.

Estamos imunes ou reconhecemos e enfrentamos estes desafios?

Nota:

1 - Apresentação no Rotary Club Porto Douro subordinada à temática “Empresas há muitas. As familiares têm um Rosto”, 17 de maio de 2012.

2 - Applegate, J. Keep your firm in the family. Money, 23, 88-91



Fundada em 1977, por Francisco Tarré, a Gelpeixe é uma das maiores empresas portuguesas de produtos congelados, faturando anualmente mais de €50 milhões. Manuel Tarré, um dos dois filhos que estiveram na génese da empresa, numa entrevista à revista Cx, em outubro de 2013, salientava que “a

Gelpeixe é uma empresa familiar. O pai Tarré, com os seus 85 anos, continua a vir todos os dias à empresa, onde o meu irmão, a minha filha e eu partilhamos o dia a dia, cientes que trabalhar em família só acrescenta um elemento novo à equação: temos de manter o bom senso para não ultrapassarmos determinados

limites.” Em janeiro de 2014, é anunciado que os dois irmãos se separaram no negócio empresarial. Numa entrevista ao jornal “Expresso”, Manuel salientou que “são processos normais nas empresas familiares, quando as questões da sucessão começam a ser abordadas ... os filhos casam, têm filhos, noras, genros e netos. E o atrito, que dentro do bom senso até é recomendável, começa a provocar algumas situações complicadas. ... Chegámos a um ponto em que achámos que, para o bem de todos – e a nossa preocupação principal sempre foi a empresa e todos os que nela trabalham –, a saída do meu irmão era a melhor opção, ... este era o cenário em que ambos ficaríamos menos mal”.

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PRÁTICAS EMERGENTES

Novidade!

Com onze exemplos concretos que expõem a implementação, os resultados, os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas de modo a servir de inspiração a outras organizações:

- Team Line Up - Gestão de desempenho - **adidas Business Services**
- Especializar para recrutar - **Altran**
- Satisfação interna e externa - **Assol**
- Employee's experience design - Inovar nos RH com o design thinking - **Busigners**
- Empresa como espaço de aprendizagem - **Eurotux**
- Employer branding - **Grupo Salvador Caetano**
- Shop Floor Control - **Indeve**
- Compensação & Benefícios - **Manuela Magno**
- GRH nas empresas tecnológicas - **MOG Technologies**
- Proximidade como prática em RH - **NIMCO Portugal Lda**
- Recrutar PESSOAS - **OSIT Group**

Autores Ana Luisa Martinho, Eva Petiz Louã, Rui Soares, Viviana Meirinhos

PVP € ~~11,80~~ **PVP com desconto** €10,71

**10%
DESCONTO**



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>