

## **Os Desafios da Empresa Familiar**

*São Paulo, 4 de maio de 2006* - Dentre um elenco de fatores que podem diretamente concorrer para que uma empresa de natureza familiar possa se perpetuar, acreditamos que, basicamente, o primeiro e mais fundamental é o de se proceder a um programa de profissionalização.

A razão de ser desta atitude se prende a especial circunstância de ter sido a mesma criada por pessoas que de certa maneira dispõem do domínio de uma técnica, seja ela fabril ou comercial. O pressuposto natural é o de que os sucessores reúnam esta condição e esta vocação, o que quase nem sempre ocorre.

Desta forma e como nem sempre os descendentes apresentam as características dos primeiros empreendedores, passam a ter choques, relativamente às atitudes tomadas com sérios prejuízos ao processo de gestão.

As empresas familiares são aquelas que proporcionam o maior volume de empregos por unidade de capital e, desta forma, sua permanência e expansão no universo empresarial é de significativa importância no panorama nacional. Além desta circunstância, há que se lembrar que muitos dos médios e grandes grupos ou conglomerados terem tido início em empresas familiares de porte até relativamente pequeno, como são as assim chamadas microempresas.

Por outro lado, quando a empresa familiar atinge um determinado porte, é absolutamente imprescindível e compensatória a reestruturação de suas atividades porquanto raramente numa mesma família em mais de uma geração encontrar-se-á elementos humanos que reúnam as qualidades e preparo para que se dê um processo de perpetuidade.

É dentro desta conceituação que se observa nas nações desenvolvidas a transformação de empresas familiares em grupos administrados por "holdings" e a criação concomitante de sociedades anônimas, geridas estas por Conselhos de Administração, Diretorias profissionalizadas, ao amparo de processo de auditoria tanto internos como externos.

A experiência vem demonstrar que, além dos fatores retro-citados, um certo elenco de circunstâncias concorre para tornar a gestão da empresa familiar mais delicada. Dentre estes fatores, há que se destacar primordialmente a escolha de seu nicho de atividade, que nem sempre ou raramente é precedida de uma análise de mercado, com vistas à concorrência, a rentabilidade e estudos de logística de suprimento, distribuição, etc. Outro aspecto digno de destaque é a delicada problemática gerada pela imperiosa necessidade de capital próprio, porquanto mesmo quer atuando em segmento de estreita rentabilidade a gestão de recursos próprios proporciona uma condição muito maior de rentabilidade e crescimento.

É a luz destas características que uma empresa familiar pode conhecer um crescimento programado e crescer compativelmente com o segmento escolhido.

(Augusto Paes Barreto é economista e sócio da consultoria **Siegen** – especializada em recuperação de empresas em crise financeira. [www.siegen.com.br](http://www.siegen.com.br))