

Deixa comigo, pai! *Rogério Silveira Monteiro**

Em uma manhã chuvosa de segunda-feira, o filho senta à mesa do presidente, seu pai - que se encontra afastado por duas semanas - pega o telefone e avisa a todos que os despachos serão negociados com ele. Sua primeira decisão, a despeito do aconselhamento dos gestores da empresa, foi lançar uma promoção de vendas agressiva para aumentar a carteira de pedidos. O resultado foi fantástico, já que todos os concorrentes trabalhavam com pleitos de aumento de preços. Orgulhoso, ligou para o presidente a fim de notificá-lo da excelente performance de vendas, quando do outro lado da linha ouviu a seguinte colocação: "Meu filho, você ficou louco! Os preços da matéria-prima estão em alta. Teremos um prejuízo enorme com essa situação. Trate de renegociar tudo..."

A situação acima, inspirada em um caso verídico, ilustra algumas das principais dimensões da estrutura organizacional de empresas familiares: gestão, família e propriedade. Uma empresa familiar, além de tentar apropriar-se das melhores práticas de gestão, tem a necessidade de conciliar as expectativas dos proprietários e das famílias que as compõem, exigindo daqueles que vivem os papéis organizacionais a capacidade de lidar com os conflitos decorrentes da dinâmica empresarial.

Sob ótica da primeira dimensão - da gestão - uma empresa familiar, assim como as demais empresas, busca organizar seus recursos na tentativa de melhor atender às necessidades dos diversos subsistemas organizacionais, tais como vendas, compras, financeiro, recursos humanos, tecnológicos, serviços, etc. Nesse momento, os gestores, orientados pela visão estratégica da empresa, escolhem os caminhos que, no seu entender, deverão promover os resultados esperados. Cabe à empresa ter profissionais, da família ou não, em seu quadro estratégico, tático e operacional, que reúnam as competências necessárias para o exercício do seu papel.

No entanto, essa primeira dimensão pode sofrer influências das demais dimensões. É comum encontrar nas empresas familiares, principalmente nas pequenas e médias, a centralização do poder e das decisões na figura dos proprietários da empresa. Por um lado, essa característica torna a empresa menos burocratizada e as decisões são mais rápidas do que nas estruturas geridas por não familiares. Por outro, a orientação estratégica do negócio pode estar subordinada aos interesses familiares, limitando a competitividade da empresa, a sua capacidade de aprender e de gerar líderes sem laços de consanguinidade.

Nesse sentido, a gestão de uma empresa familiar demanda não só uma competente condução do negócio como também uma sensibilidade maior para lidar com a relação família-empresa e propriedade-gestão.

As organizações familiares, constituídas, na maioria das vezes, por laços afetivos e influenciadas por valores familiares que permeiam os objetivos da organização empresarial, chocam-se competitivamente com outras organizações cujos princípios mais valorizados são orientados por aspectos econômicos, mercadológicos ou tecnológicos. Em decorrência disso, a sobrevivência da empresa familiar pode ser ameaçada por empresas cujos valores organizacionais orientam ações que as tornam mais competitivas. Assim, o desenho da estrutura organizacional familiar poderá definir claramente o limite entre aquilo que caracteriza a família e aquilo que a empresa deve ser, o que possibilitará a esta a construção de condições mais favoráveis para a atuação no seu segmento de mercado.

A redução dos conflitos entre os papéis de gestor, de familiar e de proprietário assume uma importância fundamental na evolução das empresas familiares quando o cuidar dos interesses conflitantes faz parte das intenções de todos os envolvidos. Indo além, a organização familiar deve sempre considerar a continuidade do negócio sob a luz de um programa de sucessão do controle acionário e da profissionalização, com membros da família ou não, da gestão. Muitas das grandes empresas brasileiras são familiares e elas encontraram soluções que fomentaram o crescimento da empresa, desenvolveram competências nos membros familiares enquanto líderes empresariais e mantiveram o controle acionário na posse do núcleo familiar.

Rogério Silveira Monteiro, sócio da consultoria Siegen (www.siegen.com.br). Na área acadêmica, foi professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie entre 2006 e 2008 e é membro pesquisador do Núcleo de Gestão Baseada em Valores (Mack Gval) desta universidade.