

AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO E A GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

*Aderbal Nicolas Müller

**Everson Luiz Breda Carlin

1. INTRODUÇÃO

A experiência dos autores com empresas familiares surgiu em processos de avaliação de empresas e de participações societárias, com ênfase no potencial de resultados e na avaliação de riscos cíveis, fiscais e trabalhistas entre outros, através de processos conhecidos como *Due Dilligence*.

Destaca-se nesse artigo alguns aspectos importantes nesse processo. Durante a coleta de dados para o redesenho empresarial nos processos de avaliação de empresas, para a compra, venda ou para reorganização societária, depara-se sempre com uma série de obstáculos podem impedir a realização dos negócios.

É conveniente destacar que a existência de uma empresa familiar não é sinônimo de incapacidade operacional e administrativa. Deve-se enfatizar que se tem a percepção de que o empresário brasileiro entendeu o significado da globalização e capacitou-se gerencialmente, na maioria dos casos pelo menos.

2. EXIGÊNCIAS DO MERCADO

Para que se possa entender melhor a empresa familiar, necessário se faz distinguir o que vem a ser a cultura familiar, que compreende valores, comportamento, gostos e hábitos, com a acomodação que, inúmeras vezes, faz com que determinadas empresas não estejam preparadas para fazer frente as exigências da atualidade, que obrigam as empresas a terem uma organização mais racional, um comando hierárquico definido, liderança, flexibilidade, racionalização dos custos e redefinição do perfil societário, entre outras.

As empresas familiares têm sido objeto de constantes questionamentos quanto à capacidade de gestão, pois o mercado na maioria das vezes as rotula com preconceito, considerando quase sempre que sua gestão é baseada nas práticas do protecionismo dos incapazes, bem como que os ativos da companhia são patrimônio da família e os exigíveis são dívidas da empresa. O mercado entende que a sucessão sempre irá trazer conseqüências indesejáveis, dado que a empresa familiar trata-se de empreendimento baseado em relações pessoais, oriundas da relação afetiva existente entre os sócios.

3. PROFISSIONALIZAÇÃO

Por definição, a profissionalização significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor sempre deverá guardar estreita relação da realização profissional com a financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial, e então poderemos medir o grau de sua competência. Cabe ressaltar que as necessidades da profissionalização vão além dos gestores para a condução dos negócios alcançando também a família, para que venha a exercer seu papel de acionista.

4. A EMPRESA FAMILIAR E O EMPREENDEDOR

Quando se trata de empreendedorismo, precisamos destacar que sua maior contribuição para o mundo dos negócios foi a de determinar a correta adequação do capital e do trabalho, sendo estes os principais elementos que sempre impulsionaram o capitalismo.

O espírito do empreendedorismo compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, aliados com habilidades na execução de todas as atividades operacionais, contemplando um plano gestor para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, planejamento, cronogramas, orçamentos, contabilidade etc.

Certas pessoas, ao fazer e vender, organizar e financiar, discernir e suprir as necessidades e desejos dos outros, acabaram por influenciar quem somos hoje e aquilo que seremos amanhã. Podemos citar, dentre tantos, John D. Rockefeller (1884), cujas contribuições mais duradouras foram os sistemas de controle. Ele foi guarda livros e sua forma de agir conseguiu persuadir os homens mais poderosos a fazer alianças em prol de causas empresariais. Outro exemplo foi Henry Ford (1896), que aperfeiçoou a linha de montagem, transformando o automóvel, considerado um artigo de luxo, em uma necessidade, com a visão do carro para todos. E ainda Raymund Kroc, Mc Donalds (1954), que conseguiu colocar bolos e carnes em linhas de montagem.

Como se pode observar, todas as empresas acabam tendo uma influência familiar, uma vez que as pessoas que revolucionaram o mundo empresarial através de suas invenções tiveram seus filhos como sucessores legítimos.

De qualquer forma, é preciso enfrentar algumas realidades: toda empresa precisa ter um comando; nem todo o filho será igual ao pai; e sobretudo o investidor, que sempre procurará assegurar rentabilidade sobre os investimentos e o patrimônio em que participa, justamente para não confundir a sua vida pessoal com a continuidade empresarial.

Independentemente de família, as pessoas mais bem sucedidas não fizeram a diferença no meio empresarial apenas com o estudo formal, mas sim porque conheciam profundamente o conceito do seu negócio.

5. A CULTURA E O PROPÓSITO DAS EMPRESAS

A cultura empresarial necessariamente deve compreender missão, crenças e valores com interesses na atividade, motivadas pela razão, ocasionando com isto a determinação do propósito das empresas. Qualquer organização que queira diferenciar-se e manter-se no mercado deve ter suas metas bem definidas. Tais metas podem ser a manutenção ou o aumento de patrimônio, a lucratividade, produtos de alta qualidade, participação no mercado, tecnologia, entre outras, como o destaque na sociedade.

6. O PODER DE INFORMAÇÃO E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional, através de processos que devem ser normatizados, para que se possa espelhar o real desempenho da atividade empresarial. Assim, a informação correta e tempestivamente apurada torna-se de vital importância para a tomada de decisões. A acuracidade das informações deve ser baseada nas principais ferramentas de apoio à gestão, principalmente na Contabilidade, que deverá elaborar relatórios fidedignos; na Controladoria, que deve criar relatórios objetivos, inteligentes e sob medida para a necessidade específica da empresa; no Planejamento Estratégico da organização, que deverá ser desenvolvido em conjunto com todos os setores operacionais e na Auditoria, que servirá como uma avalista dos resultados que venham a ser analisados.

7. CONCLUSÃO

A consciência de que o que separa a família de sua empresa é uma linha imaginária e tênue pode determinar o sucesso empresarial. É perfeitamente possível que a empresa familiar venha a ser um empreendimento de sucesso, desde que exista um equilíbrio entre a realização profissional e a dependência financeira. A Contabilidade chama isso de Princípio e o denomina Princípio da Entidade. A falta de respeito a esse princípio tem sido causa determinante para a antecipação da liquidação de empresas, em situações bastante desfavoráveis. Vale repensar esse Princípio como fonte de segurança e de controle organizacional, o que pode valer o respeito do mercado e a credibilidade das demonstrações contábeis e da empresa como um todo.

Dados dos autores:

* Aderbal Nicolas Müller é Contador, Professor e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da FAE Business School e Doutor em Gestão de Negócios pela UFSC

** Everson Luiz Breda Carlin é Contador, Empresário, Consultor de empresas e Professor de pós-graduação da FAE Business School.