

# E a família (empresa), como vai?

De geração para geração – ciclos de vida da empresa familiar

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollon Hampton e Ivan Lansberg,  
Negócios Editora, São Paulo, 1997, 308 p.

Em nossos tempos predomina a imagem generalizada, sobre as empresas familiares, de que são ineficientes, fechadas, incapazes de amplas adaptações às mudanças, principalmente se isto envolver relações entre os familiares; e, ainda, é voz corrente afirmar-se que a sucessão é quase sempre desastrosa.

No entanto, proliferam e continuam insistentemente no mercado mundial. O pessoal de *marketing* e propaganda considera importante salientar que a empresa que representam é familiar e fazem isto por saberem a credibilidade/confiança que isto representa e sugere aos seus clientes. Também o mercado financeiro, quando analisa créditos, investimentos, ações, dentre outras coisas, valoriza a estabilidade das gestões familiares.

Não há muitas publicações na área da empresa familiar e de sua gestão. De geração para geração... diminui essa lacuna. Dois autores desse livro, Gersick e Lansberg, são sócios de uma empresa de consultoria e pesquisa especializada em organizações familiares e filantrópicas. Ambos são psicólogos. Já Davis e Hampton são professores de Administração, o primeiro em Harvard, atuando também como presidente de Instituto Internacional de educação para empresas familiares, e a segunda leciona na Boston University.

De acordo com os autores, o estudo de empresas familiares é relativamente novo e eles se incorporam nesse universo criando um modelo de análise a partir da congregação entre as empresas familiares e o conceito de sistemas. Juntam três sistemas, que denominam “círculos”, contrapondo-se aos estudos clássicos que determinavam dois subsistemas: o da família e o da gestão da empresa, sempre superpostos. Cada um com suas regras, normas e desafios

de distribuir o poder entre, por exemplo, os filhos, de maneira justa e garantir a continuidade da empresa.

O modelo de três círculos apresentado divide-se em: família, propriedade e gestão/empresa. Cada um dos círculos se superpõem aos outros dois, mas cada um deles tem sempre quatro partes (setores). Um setor totalmente superposto, dois que se superpõem com um outro e um quarto, que é independente e que é chamado de externo. Dessa maneira separam-se as pessoas por conexão. Por exemplo: um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence a um determinado setor. As pessoas com mais conexões estarão dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Esse modelo, além de simpático, é de uma aplicabilidade impressionante para a determinação de envolvimento e conexões quando tratamos de conhecer e suprir a organização empresarial de formas de gestão, compreendendo os conflitos, suas causas e efeitos.

O livro trata, a partir de casos, as opiniões sob perspectivas tanto do círculo familiar, da empresa, quanto de propriedade e ainda as coloca sob um foco de situações reais.

Em cada uma das dimensões do chamado modelo tridimensional, os autores exploram os estágios das empresas familiares, baseados em substanciais elementos conceituais e teóricos. A idéia de analisar os fundamentos, caracterizar as organizações e listar, para discussão, os principais desafios permite que, ao final dos capítulos sobre cada uma das dimensões de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa, se vislumbre os diversos graus de maturidade, chegando à terceira parte do livro, quando encontramos as práticas de gerenciamento para o desenvolvimento e sucessão da empresa familiar enfatizando os planos, estrutura e a coordenação de suas implementações e o uso da consultoria pelas organizações familiares.

Na conclusão, os autores apresentam algumas lições dos ciclos de vida que, apesar da obviedade dos subtítulos, acrescentam um conteúdo que permite a reflexão e a transformação de empresas familiares considerando fatores relacionados com o tratamento diferenciado e respeitoso para cada dimensão, o olhar para a inevitabilidade das mudanças e a importância da aprendizagem e a renovação dos sistemas complexos e interligados, permitindo que a empresa familiar sobreviva, cresça e sustente a todos os seus componentes e de sua família, de uma geração para outra.

Como num processo seletivo, o livro *De geração para geração...* desenrola as questões vivenciadas no dia-a-dia da empresa e sua continuidade e se torna estimulante para todos que se interessam pelo assunto, trazendo ainda uma visão recomendada aos administradores de empresas, aos empresários e seus sucessores (profissionais ou membros da família) e pesquisadores, acadêmicos e consultores em geral.

Antonio Vico Mañas  
Doutor em Ciências Sociais, mestre em Administração – PUC-SP,  
professor, FEA/PUC, e do Programa de Estudo  
Pós-Graduados em Administração, PUC-SP.