

## AS CRISES DA MATURIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES E PLURIFAMILIARES <sup>1</sup>

### 1. ABORDAGEM

Os últimos dados macroeconómicos confirmam que a economia espanhola está a superior a pior crise económica dos últimos 70 anos, que iniciou no final de 2007. Neste período, vimos como muitas empresas desapareceram, com efeitos prejudiciais para o emprego e a criação de riqueza, causando um retrocesso importante no estado do bem-estar.

Durante estes anos, as empresas familiares, mesmo que não tenham sido alheias às consequências, destacaram-se como um dos pilares da economia espanhola, contribuindo de forma significativa para a sua recuperação. A razão encontra-se na sua agilidade, facilidade e rapidez em adaptar-se às mudanças, pelo que foram um fator essencial para o crescimento, a criação de emprego e a criação de riqueza a longo prazo. Além disso, este desenvolvimento foi realizado com critérios de responsabilidade social: no seu local de origem, proporcionando estabilidade e equilíbrio ao seu meio.

Perante o novo contexto económico que agora se apresenta, seria recomendável que estas empresas analisassem os erros cometidos no passado e identificassem os principais desafios que devem enfrentar no futuro, num panorama mais competitivo, para atingir o seu objetivo de sobrevivência a longo prazo. Estes desafios serão comuns e de aplicação a qualquer empresa de negócios, especialmente às que são constituídas entre vários sócios, em ocasiões por relações de amizade, mas sem nenhum vínculo familiar. As características e os interesses destas últimas (que podem ser denominadas "*empresas plurifamiliares*") assemelham-se bastante aos das familiares.

As referências à crise não são, evidentemente, mais do que uma desculpa para sugerir esta reflexão sobre os erros cometidos e os problemas ocasionados por eles, que não deixam de ser uma constante habitual na evolução das empresas, familiares ou não, pois serão produzidos independentemente de uma situação económica favorável ou hostil.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparada pelo professor David Moreno Utrilla.

Copyright © Maio 2016, San Telmo Business School. Espanha. Rev. Set. 2018

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Não obstante, não podemos esquecer que a profunda recessão sofrida atuou como um fator multiplicador, acelerando o aparecimento destes erros e intensificando os seus efeitos negativos.

Tradicionalmente, os principais problemas das empresas (e, em geral, de qualquer organização) associados à sua evolução foram sendo identificados com os erros cometidos em duas situações de risco concretas: “a maturidade do mercado” e “a maturidade da estrutura organizativa”, conhecimento também como “maturidade da empresa”.

A passagem do tempo revelou outra situação de risco: “a maturidade do líder”, vinculada à sua posição do vértice da estrutura organizativa e à sua função de impulso e direção. Esta última situação foi apresentada com especiais características nas empresas familiares, quando a posição estava ocupada “pelo fundador”, devido à sua condição de proprietário da empresa.

Além disso, surgiu recentemente com força e de forma generalizada uma nova situação de risco: “a maturidade da propriedade”, consequência do aumento da família e de uma maior dimensão da empresa, bem como da falta de definição ou de conhecimento do projeto empresarial.

A experiência indica-nos que os erros na gestão da “maturidade da propriedade” geraram uma grande desconfiança entre os membros das famílias, dando origem a problemas de falta de união e a conflitos entre a propriedade e a empresa, com efeitos muito graves para a continuidade da mesma. Esta falta de confiança, especialmente pelo sucedido na recente crise, foi mostrada como uma questão de vital importância, já que, ao alargar-se a desconfiança para os distintos agentes económicos (trabalhadores, clientes, fornecedores, bancos, etc.), impediu-se que muitas empresas pudessem dispor dos recursos necessários para o seu funcionamento.

Mesmo que estes processos de maturidade possam ser apresentados, em ocasiões, de forma isolada, na maioria dos casos, a realidade confirma que são produzidos de forma sequencial. Assim, primeiro aparecerá a “maturidade do mercado”, que se não for superada, será pela “maturidade da organização”. Ambas relevam a “maturidade do líder” quando não for capaz de introduzir as mudanças necessárias para que a organização responda adequadamente. Por último, a situação derivará até à “maturidade de propriedade” como consequência de os interesses, fundamentalmente, patrimoniais não serem atendidos. Por estas razões, os processos descritos são representados de forma circular e sequencial nos gráficos.

A gravidade do sucedido exige a configuração de um sistema de governo nas empresas que, adaptado às suas circunstâncias e diferenciando os âmbitos de atuação da propriedade, o governo e a gestão, preveja, identifique e resolva os erros associados às situações de maturidade ou, pelo menos, reduza os seus efeitos negativos.

O sistema, entendido como conjunto de princípios, regras e procedimentos relacionados entre si, terá a missão de atuar a modo de mecanismo dinamizador da organização,

dirigindo-a e impulsionando o desenvolvimento de processos de controlo e decisão. Com esta orientação, os seus principais objetivos serão definir, difundir e supervisionar a evolução do projeto empresarial, estabelecendo as linhas que não podem ser ultrapassadas, de forma que a direção da empresa centre o seu trabalho na execução do projeto e, assim, recuperar ou gerar a confiança dos operadores económica, que tão necessária demonstrou ser.

Resumindo, tanto a experiência como o meio socioeconómico aconselham, neste momento, a refletir sobre a situação atual e a possível evolução futura de cada empresa familiar, para identificar as medidas que devem ser adotadas e com que prioridade e intensidade, com o propósito de orientar um projeto que dê consistência e estrutura a organização, facilitando a sua continuidade a longo prazo.

## “Crises da maturidade”: tendências

