

## GRUPOS DE CONTROLE FAMILIAR SÃO AS PRINCIPAIS ALAVANCAS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL

Luiz Fernando Paiva

jan/2025

Optei por redigir o presente artigo logo ao início de 2025, de modo que seu conteúdo possa ser útil, ao longo do ano, para empresários e acionistas de GRUPOS EMPRESARIAIS DE CONTROLE FAMILIAR, por considerar que constituem o principal fator para que o Brasil possa ter um crescimento econômico sustentável continuado.

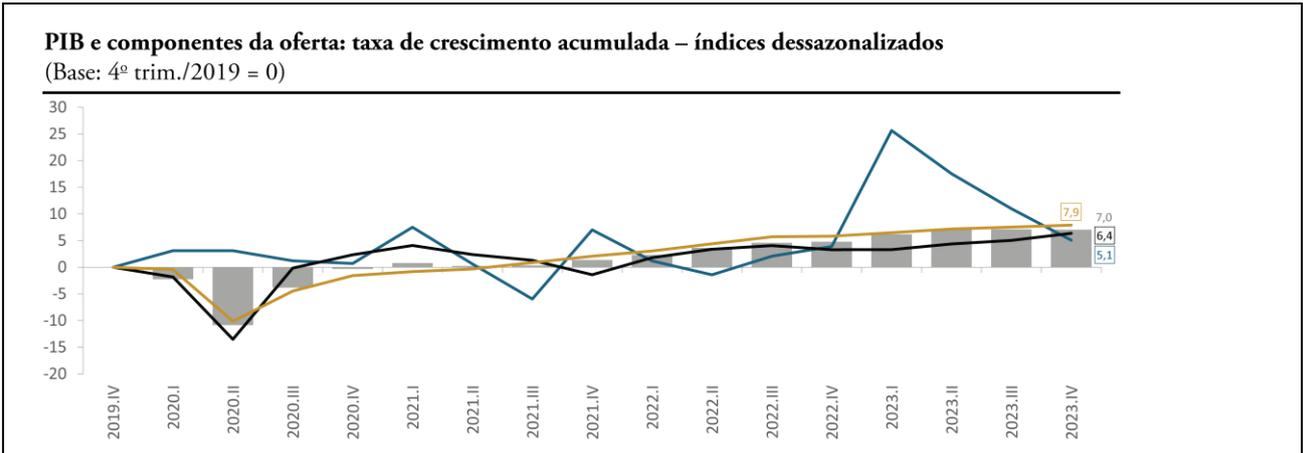
Isso porque os três níveis de governo estão com as suas respectivas capacidades de investimento profundamente comprometidas por um elevado e crescente nível de endividamento, em muito agravada por uma exacerbação sem paralelo em outros parlamentos, de alocação de recursos extremamente vultosos destinados a emendas parlamentares, com a conseqüente fragmentação e malversação de recursos escassos, ao que se adiciona o custo de uma máquina estatal muito ineficiente.

Adiciona-se a essa situação o fato de que existe uma forte predominância de empresas de controle familiar em grande parte do mundo, tal como pode ser observado pelas informações abaixo:

| RELEVÂNCIA DE EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR |  |
|---|--|
| BRASIL                                      | + de 85% de todas as empresas; 65% do PIB;+ de 85% dos empregos; 33% das maiores empresas  |
| CHILE                                       | 75 a 90% das empresas – país que conseguiu obter os mais elevados ganhos de produtividade na América do Sul a partir dos anos 80 |
| ITÁLIA                                      | 93% das empresas   |
| AUSTRÁLIA                                   | + 75% das empresas e 50% da mão de obra  |
| INGLATERRA                                  | + 75% das empresas e + 50% da mão de obra  |
| EUA   | 80 a 90% das empresas e 62% da mão de obra   |

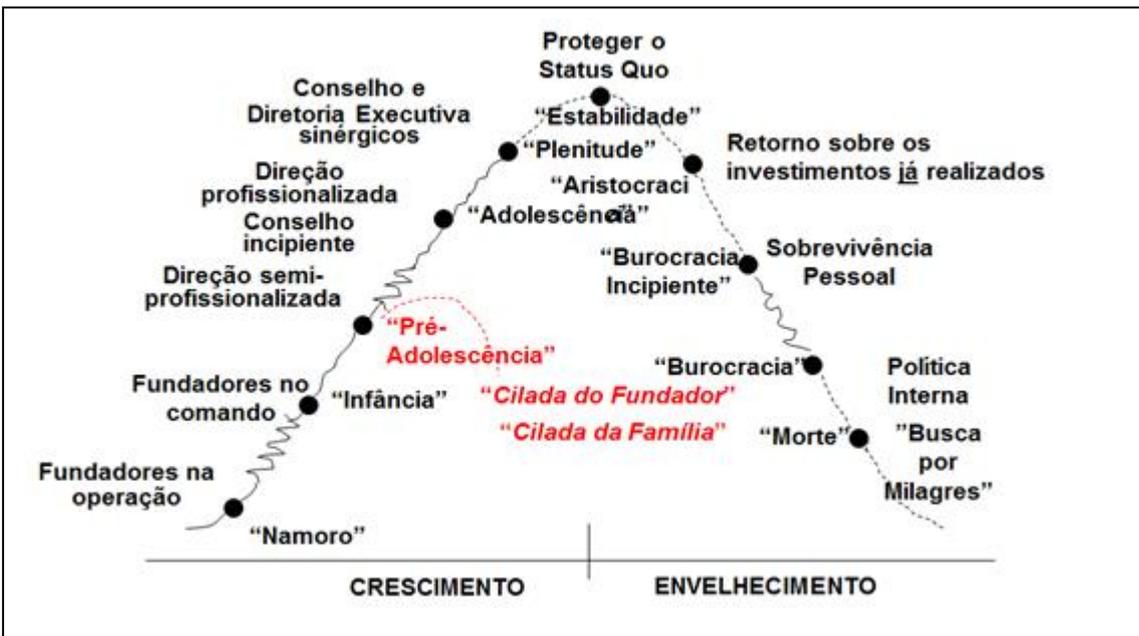
Fonte: Pesquisa Prosperare – junho/ 2023

Ocorre, no entanto, que uma parcela expressiva das empresas de controle familiar brasileiro não consegue obter o desempenho de que seriam capazes para cumprir plenamente o papel de principais alavancas do desenvolvimento econômico do país, que tem, historicamente, sido caracterizado por “voos de galinha”, tal como evidenciado pelo gráfico apresentado na página a seguir:



E por que essa situação de não consistência no crescimento também ocorre com frequência nos **GRUPOS EMPRESARIAIS DE CONTROLE FAMILIAR**?

A explicação para isso pode ser buscada na identificação do estágio em que se encontram esses grupos em relação à evolução dos seus respectivos **CICLOS DE VIDA**, tal como ilustrado no diagrama apresentado abaixo:



Tal como pode ser observado, uma parcela substancial dessas organizações se encontra no estágio que é denominado de **"Pré-Adolescência"**, situação na qual a organização ainda não desenvolveu uma "personalidade própria", existindo ainda uma profunda dependência da personalidade de seus fundadores, tal como ocorre com os seres humanos no período de suas vidas que antecede as suas adolescências.

Destaca-se que a permanência por muito tempo neste estágio (uma **“Pré-Adolescência Alongada”**) tende a gerar *“patologias”* denominadas significativamente de **“Síndrome do Fundador”** ou **“Síndrome da Família”**, com sérias consequências, pois o desenlace de tais situações se dá frequentemente pelas seguintes possibilidades, muito ruins para seus proprietários:

- a ocorrência de uma séria crise financeira, que pode levar à necessidade de pleitear uma recuperação judicial ou, muito pior, a ocorrência de uma falência;
- ou então a venda da empresa, frequentemente para grupos internacionais mais bem estruturados, muitas vezes em condições desfavoráveis para seus controladores.

Considerando a percepção de que a grande maioria das empresas de controle familiar tipicamente brasileiro se encontra no estágio de **“Pre-Adolescência”**, relaciono a seguir algumas evidências que possibilitarão constatar se este é o caso da sua organização, bem como das *“patologias”* que podem ocorrer, caso as providências necessárias não sejam tomadas a tempo (*sugiro ler verticalmente cada coluna, pois não uma há uma correlação linha-a-linha*):

| ASPECTOS MARCANTES   | PATOLOGIAS DE “SÍNDROME DO FUNDADOR” OU “SÍNDROME DA FAMÍLIA”   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ constituição de uma empresa holding que, porém, não consegue desempenhar uma “orquestração” eficaz do elenco ne negócios a que se dedica o grupo empresarial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mobilização de um dos membros da família para assumir a direção geral da empresa holding, que usualmente não possui os conhecimentos e a experiência sobre a gestão corporativa de um portfólio de negócios</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ crescimento aos “trancos”, não correspondido por rentabilidade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ membros da família compartilhando (mal) a gestão com profissionais</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ muito pouca ênfase em planejamento – <i>“não dá tempo”</i></li> <li>▪ propensão para entrar em vários negócios sem um adequado planejamento</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ insistência na utilização de fórmulas de sucesso utilizadas no passado, que se transformaram em fórmulas de insucesso no contexto atual</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empresa organizada em torno de pessoas e não baseada em meritocracia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ membros da família assumindo posições-chave essencialmente devido à relação familiar e não baseado em meritocracia</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pessoas vão sendo contratadas na medida das necessidades, com cláusulas contratuais diferentes</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dificuldades para atrair e reter talentos – <i>turnover</i> elevado entre os que foram contratados do mercado</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vendas correntes como orientação básica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empresa se transformado em uma “<i>máquina de triturar carne humana</i>”</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• organização de executores e não de gestores</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>iminência de uma séria crise financeira</b></li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ predomínio de estilo centralizador com pouca ênfase em processos</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>busca da venda para grupos mais bem estruturados</b></li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interações baseadas em relacionamentos e lealdades, muito mais do que em objetivos e competências</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>necessidade de apresentar um pleito de recuperação judicial</b></li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inexistência de avaliações estruturadas de desempenho</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>indeferimento de um pleito de recuperação judicial</b></li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oportunidades confundidas com prioridades</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>decretação de falência</b></li> </ul>   |

Essa situação decorre fundamentalmente da existência de uma série de “**barreiras mentais**” (**paradigmas**), e que impedem que seus fundadores ou dirigentes promovam tempestivamente as mudanças e evoluções em suas organizações que seriam de importância fundamental para que possam continuar progredindo.

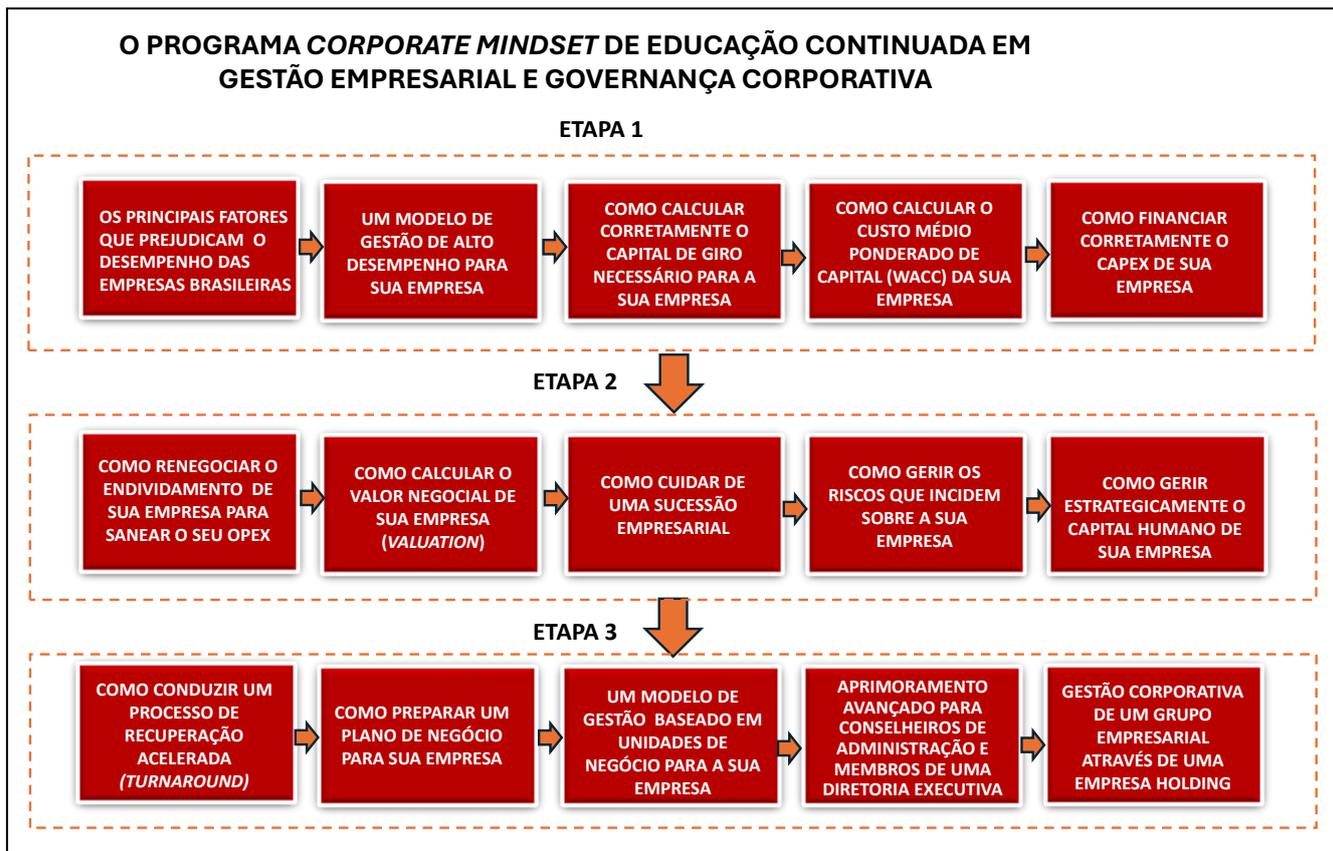
A respeito dos **ASPECTOS MARCANTES** acima relacionados, lembro-me sempre da ocasião em que os estava apresentando no decorrer de uma palestra para um grupo de empresários, quando perguntei se algum dos presentes identificava os referidos aspectos em suas empresas, quando, em resposta, vi muitos braços levantados e afirmações tais como: **Muitos!** e **Todos!...**

Tendo em vista as graves consequências que podem advir da existência de “**patologias**” nessa situação, **principalmente em seus estágios mais avançados (acima indicados em negrito)**, a grande questão é: o que pode ser feito para que não cheguem a ocorrer, possibilitando que sua organização possa evoluir para estágios mais avançados de desenvolvimento, ou seja, atingindo a sua “**Adolescência**”, e, mais a seguir, a sua “**Plenitude**”.

Ao longo do tempo fui percebendo a frequente existência de um conjunto de fatores que prejudicam o desempenho das empresas e instituições brasileiras, que, após virem crescendo, há muito tempo estabilizaram em **17 FATORES**, cuja análise e identificação das respectivas medidas corretivas podem ser encontradas no curso de título “**OS PRINCIPAIS FATORES QUE PREJUDICAM O DESEMPENHO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**”, sendo que maiores informações a esse respeito podem ser obtidas em meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

A disponibilidade de uma relação de evidências tais como as acima mencionadas, que se encontram baseadas em sólida fundamentação, fornece grande parte das indicações para o que deve ser feito, ou seja:

- tendo em vista que os perfis profissionais que estejam perfeitamente capacitados para exercer eficazmente a gestão corporativa de um elenco de negócios a partir de uma empresa holding são os mais difíceis de serem encontrados, isso segundo um consenso existente entre os principais recrutadores de executivos, torna-se necessário realizar um processo abrangente de capacitação para aqueles que já estejam ocupando posições em sua estrutura ou que estejam sendo cogitados para ocupá-las, incluindo, caso ele concorde, o seu Principal Executivo. Para isso organizamos o que denominamos de **CORPORATE MINDSET PROGRAM**, constituído de **15 cursos concatenados** e que objetivam eliminar as lacunas de conhecimentos em **GESTÃO EMPRESARIAL e GOVERNANÇA CORPORATIVA**, tal como apresentados no diagrama apresentado abaixo, no qual destacam-se os três cursos que constituem o seu coroamento, denominados respectivamente de:
  - **UM MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UNIDADES DE NEGÓCIO**
  - **APRIMORAMENTO AVANÇADO PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E MEMBROS DE UMA DIRETORIA EXECUTIVA**
  - **GESTÃO CORPORATIVA DE UM GRUPO EMPRESARIAL ATRAVÉS DE UMA EMPRESA HOLDING**



Maiores informações a respeito desse programa podem ser encontradas no post de mesmo título integrante do meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

- as evidências de “crescimento aos trancos”, não correspondido por rentabilidade, a muita pouca ênfase em planejamento – “*não dá tempo*”, a propensão para entrar em vários negócios sem um adequado planejamento, a ênfase nas vendas correntes como orientação básica, não fundamentadas em um prévio posicionamento mercadológico, possuem um muito poderoso “fármaco”, qual seja: a estruturação de um **Processo de Planejamento como a espinha dorsal da gestão da empresa**. O diagrama apresentado na página a seguir ilustra uma estrutura completa de instrumentos de planejamento, que possibilitam cobrir desde as definições de natureza essencialmente estratégica, contidas em um **Plano de Negócios**, até o seu rebatimento em **Planos Táticos**, capazes de cobrir as realizações físicas pretendidas para cada função vital da empresa, bem como o seu rebatimento em valores monetários, expressos em uma **Projeção de Resultados Econômicos**, uma **Projeção de Fluxo de Caixa**, uma **Estrutura de Origens e Aplicações de Recursos** e um **Balanco Patrimonial Projetado**:



Maiores informações a respeito desse **PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL** também podem ser encontradas no post de mesmo título, integrante do meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

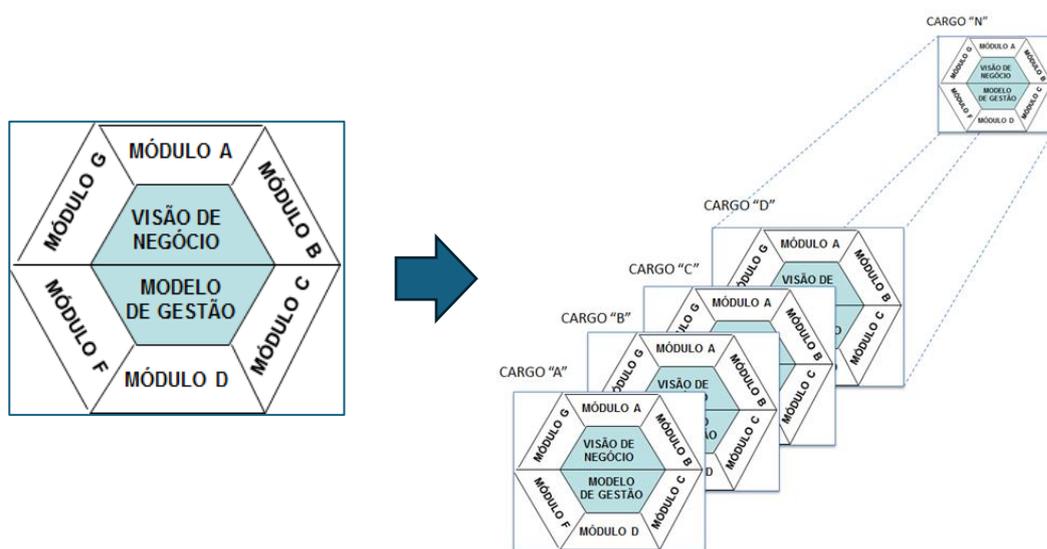
- outra dimensão desta “terapia” cuida dos males que são gerados em uma empresa organizada em torno de pessoas e não baseada em meritocracia, em que novos colaboradores vão sendo contratados na medida das necessidades, com cláusulas contratuais diferentes, criando uma organização de executores e não de gestores, com predomínio do estilo centralizador no dono e com pouca ênfase em processos, e onde as interações são baseadas em relacionamentos e lealdades, muito mais do que em competências, indicando que a empresa simplesmente não possui um “projeto construtivo”, sendo erigida através de uma sucessão de improvisos, de cada vez maior instabilidade.
  - o mais poderoso “fármaco” para essas graves deficiências consiste na elaboração e implantação de um **Modelo de Gestão**, constituído por um conjunto articulado de definições a respeito de uma **Missão Empresarial**, da explicitação de uma **Visão de Negócio**, de uma **Filosofia Empresarial**, de um conjunto de **Políticas Empresariais**, de um **Desenho Organizacional** e de um conjunto de **Processos** capaz de dar vida a todas essas definições, através do desenvolvimento de uma equipe que seja selecionada baseada essencialmente em critérios de **meritocracia**.
  - o diagrama apresentado na página a seguir ilustra esse conceito:



Maiores informações a respeito desse **MODELO DE GESTÃO** podem ser encontradas no post de mesmo título, integrante do meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

- ainda outra dimensão desta “terapia” cuida das consequências de uma frequente subestimação da necessidade de se desenvolver continuamente uma equipe, isso baseado na falsa suposição de que o mercado poderá sempre suprir, e no momento desejado, os talentos e capacitações que sejam necessários para o desenvolvimento da empresa.
  - o princípio ativo do “fármaco” mais poderoso para esta séria lacuna no direcionamento empresarial, é o reconhecimento de que será necessário *forjar os talentos e capacitações que será necessário dispor para uma plena efetivação do Modelo de Gestão pretendido*. Para isso, o remédio que possibilitará que essa constatação não seja utilizada apenas “na dor”, ou seja: diante de uma crônica escassez de novos gestores para fazer frente ao desenvolvimento dos negócios, será a criação de uma **Universidade Corporativa**, capaz de propiciar uma formação multidisciplinar para os profissionais-chave, o que se torna cada vez mais indispensável em uma empresa vencedora.
  - os diagramas apresentados na página a seguir abaixo ilustram a abordagem que tenho utilizado para implantar **Universidades Corporativas** em diferentes contextos empresariais, quando se utiliza uma grade curricular constituída pelos módulos necessários para a obtenção de todos os conhecimentos críticos para o exercício eficaz e eficiente de cada posição-chave. E para ministrá-los, devem ser mobilizados os melhores profissionais disponíveis na própria empresa (só *utilizando professores externos quando indispensável*), sendo que cada

“professor interno” sairá muito beneficiado desse processo, "pois não existe forma mais poderosa de realmente aprender sobre um determinado tema, do que ter que dar aulas sobre ele!”



Maiores informações a respeito da estruturação de uma **UNIVERSIDADE CORPORATIVA** podem ser encontradas no post de mesmo título, integrante do meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

Se essas “terapias” forem consideradas de difícil implementação, não realistas ou até mesmo utópicas para o caso de sua organização, sugiro visitar regularmente a relação dos “sintomas! das diferentes “patologias” que poderão estar nela ocorrendo, em especial aquelas representativas de seus estágios avançados, quais sejam: iminência de uma grave crise financeira, busca de uma venda forçada para grupos melhor estruturados, necessidade de apresentar um pleito de recuperação judicial, risco de indeferimento do pleito de recuperação judicial e, no limite, decretação de falência, com extinção da empresa.

Em contrapartida, posso assegurar que uma firme utilização do conjunto de “terapias” acima mencionadas, ou seja: estruturação de um Processo de Planejamento e Controle com a espinha dorsal da gestão, desenvolvimento de um Modelo de Gestão e implantação de uma Universidade Corporativa em sua empresa, propiciarão o estabelecimento de um elevado nível de motivação e de comprometimento nos membros de sua equipe que valha a pena ter sempre por perto, ao mesmo tempo em que indicarão claramente aqueles que não possuam a postura e a disposição para uma atuação profissional consistente, em um contexto empresarial desafiador.

Considero a criação desse tipo de contexto a responsabilidade suprema de uma Administração Superior de uma empresa, sendo, em meu entender, a que melhor assegura um futuro próspero para seus acionistas e descendentes.

Ao serem plenamente utilizadas as “terapias” anteriormente descritas, a sua empresa terá atingido de modo saudável o estágio de “**Adolescência**”, quando sua organização terá

desenvolvido uma personalidade própria como instituição, deixando de ser um simples reflexo da personalidade de seus fundadores e dos membros de sua família, com isso deixando de existir o risco da ocorrência da “Síndrome do Fundador” e da “Síndrome da Família”.

A partir daí, poderá aspirar a continuar evoluindo para o estágio de “**Plenitude**”, de onde nunca mais deveria sair, desde que mantidas as condições que tornaram essa situação possível.

Mas, para isso, já seria necessária a utilização das **Melhores Práticas de Governança Corporativa**, assunto em relação ao qual poderão ser encontradas informações no post de título **UNIVERSIDADE CORPORATIVA – FORJANDO OS PROFISSIONAIS NECESSÁRIOS À SUA EMPRESA**, integrante do meu blog **MUNDO EMPRESARIAL**, cujo link é: <https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>.

**Luiz Fernando Paiva – 02 de janeiro de 2025**

Se desejar trocar ideias a respeito dos aspectos acima mencionados, não deixe de entrar em contato comigo através dos canais relacionados abaixo:

**E-mail:** [contato@luizpaivaconsultoria.com.br](mailto:contato@luizpaivaconsultoria.com.br)

**Whatsapp:** 11996519797

**Linkedin:** [www.linkedin.com/in/luiz-fernando-paiva-gestaoempresarial-governancacorporativa-interim-management](http://www.linkedin.com/in/luiz-fernando-paiva-gestaoempresarial-governancacorporativa-interim-management)

**Link para o meu blog “MUNDO EMPRESARIAL”:**  
<https://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>