



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 2,  
pp. 390-391, Mar./Abr. 2010



## Resenhas Bibliográficas:

### **GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS, CASOS E SOLUÇÕES.**

José Carlos Casillas, Carmen Díaz e Adolfo Vázquez. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 288 p. ISBN: 978-85-221-0562-5.

Por Luciana Teixeira (UFV) e Magnus Luiz Emmendoerfer (UFV).

Esta obra é resultado das pesquisas de José Carlos Casillas Bueno, Diretor do Departamento de Empresa Familiar e professor titular da disciplina **Organização de Empresas** da Universidade de Sevilha, Espanha, em parceria com os professores Adolfo Vázquez Sánchez e Carmen Díaz Fernández, buscando retratar a realidade das empresas familiares, a partir da constituição do Instituto da Empresa Familiar na Espanha. Assim, o leitor da versão traduzida para o português, deve atentar para os aspectos sociais e jurídicos do Brasil, a fim de trazer os conceitos abordados para a realidade das empresas nacionais.

O livro é dividido em oito capítulos que tratam do aspecto organizacional-comportamental das empresas familiares, com exercícios de leitura e discussão complementar, no final de cada um, procurando auxiliar o leitor a conhecer e analisar as particularidades destas empresas e de sua gestão contemporânea.

O primeiro capítulo aborda a definição e identificação do conceito de empresa familiar quanto ao seu conteúdo, objetivo, forma e características que distinguem das demais empresas, como propriedade, gestão e continuidade. Diante disto, empresa familiar é aquela controlada ou administrada por membros de uma mesma família há, pelo menos, duas gerações. De acordo com os autores, mesmo existindo diferentes tipologias, a dicotomia empresas familiares *versus* não-familiares deve ser evitada, devido à heterogeneidade e características multidimensionais destas empresas.

O segundo capítulo examina a problemática que envolve as empresas familiares quanto ao baixo índice de crescimento e alto índice de mortalidade. Em face disso, os autores apresentam possíveis soluções, inserindo discussões sobre a cultura nesta forma de organização, para amenizar ou eliminar esses problemas, uma vez que, atualmente, se sabe que as empresas familiares têm grande contribuição no crescimento econômico da sociedade, em virtude de suas características empreendedoras.

O terceiro capítulo analisa a relação família-propriedade-gestão, aspecto chave da obra. Este chama a atenção ao fato que as empresas familiares devem ser vistas no contexto do histórico familiar, e sob a ótica da moderna administração, de vez que muitos dos conflitos gerados nelas advêm da existência de expectativas e percepções dos indivíduos da família que trabalham no negócio.

No capítulo quatro, são expostos instrumentos para organizar o processo decisório nas empresas familiares, como a governança. Essa é o modo como elas são dirigidas e controladas pelos agentes

familiares, a fim de se evitar uma contrariedade entre o controle familiar e a gestão da empresa, que possa afetar a estrutura empresarial e a estrutura familiar.

A partir do quinto capítulo, os autores se dedicam a explicar, mais detalhadamente, conceitos já mencionados nos capítulos anteriores, como cultura, estrutura organizacional e processo sucessório. Somam-se a isso aspectos novos, como simbolismo e ciclo de vida da empresa familiar.

Deste modo, o quinto capítulo apresenta o Protocolo Familiar, que é um acordo padrão de elaboração, negociação e assinatura de um instrumento de governança, para conquistar os objetivos da empresa e auxiliar no processo sucessório. Os instrumentos exclusivos para a elaboração do Protocolo são regulamentados por Leis e Códigos Nacionais. Neste aspecto, o leitor deve levar em consideração a realidade jurídica brasileira para se obter uma avaliação mais verídica da elaboração e aplicação do protocolo aqui no Brasil.

O sexto capítulo trata do crescimento e da evolução das empresas familiares com base na estrutura e funcionamento destas, para se assegurar sua continuidade. Os autores fazem uma revisão das principais contribuições teóricas, quanto às mudanças que ocorrem nas empresas familiares. Alguns destes modelos já foram comentados no capítulo três da obra.

O capítulo sete versa a continuidade das empresas familiares sob diferentes perspectivas. Os autores enfatizam a proposta de sucessão, analisando as mudanças que vêm ocorrendo durante anos nestas empresas. Muito do que está sendo apresentado neste capítulo já foi mencionado nos capítulos anteriores.

No último capítulo, os autores abordam o planejamento da sucessão nas empresas familiares, com base nas dificuldades geradas na transição do poder, da propriedade e do controle, bem como na própria dificuldade de elaborar o plano de sucessão. Para os autores, o planejamento deve ser antecipado, para que as probabilidades de sucesso na sucessão sejam maiores. Ao analisar a preparação dos sucessores para administrar a empresa familiar, os autores aparentam apresentar dicas – próximos a uma perspectiva funcionalista - de como uma pessoa se deve preparar para gerir uma empresa, o que leva a deixarem em segundo plano as particularidade das empresas familiares tratadas ao longo da obra.

A obra tende a transparecer em alguns capítulos um viés voltado à prescrição de um modelo de gestão para as empresas familiares. Limita-se à discussão da empresa familiar enquanto organização formal e legal, deixando de abordá-la no contexto da economia informal. Contudo tais colocações não ofuscam a contribuição da obra para as áreas de Estudos Organizacionais e de Empreendedorismo, ao realizar um conjunto de exposições já destacadas nesta resenha, bem como inserir assuntos, como governança e institucionalismo no contexto da gestão das empresas familiares na contemporaneidade.

Por fim, a leitura desta obra é recomendada para quem pretende pesquisar as empresas familiares ou até mesmo entender melhor o funcionamento de sua gestão. Esta obra pode ser vista como um recurso didático, aplicável às disciplinas que discutem organizações familiares em cursos de Administração e áreas afins.