

OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES

Dhulyan Ingrid Lelis Pereira ¹

Helena Soave Chagas

Isabela Ranieri Sillos

Letícia Amélia Lelis Reis

Naiara da Silva Alves

Orientadora: Dra. Ana Tereza Jacinto Teixeira

Resumo: O objetivo deste artigo é traçar um estudo sobre as empresas familiares e suas vertentes relacionadas à hierarquia, complexidade e desafios enfrentados pelos membros deste setor. Ainda assim, o número de pesquisas abordando o tema é relativamente pequeno, se comparado à grande participação destas empresas no mercado econômico mundial. Este estudo aborda o processo sucessório, as vantagens e desvantagens de uma economia baseada principalmente nas empresas com esse tipo de gestão. Como lidar com os conflitos existentes, sabendo-se posicionar de maneira correta, encarando a situação de forma positiva. O nepotismo pode ser uma prática injusta de beneficiar um membro da família sem o devido merecimento.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Conflitos; Nepotismo.

Introdução

Empresas familiares sempre tiveram considerável participação na economia, tanto em âmbito nacional, quanto mundial. O *survey* de 1995 do Institute for Family Enterprise da Universidade de Atlanta apurou que cerca de 27 milhões de pessoas nos Estados Unidos trabalham em suas próprias empresas [*Wall Street Journal* (1996)].

Algumas grandes organizações presentes no Brasil são de gestão familiar como Rede Globo, Magazine Luiza e Universidade Tiradentes. Tais empresas alcançaram sucesso por saberem conciliar características tradicionais de instituições familiares ao crescimento exigido por fatores externos do mundo globalizado.

Este é, por sinal, um dos maiores desafios enfrentados por este tipo de empresa: lidar com a exigência de mudanças e, simultaneamente, manter os

¹ Alunas regularmente matriculadas no 7º semestre do Curso de Administração de Empresas do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.

atributos de uma organização familiar. De um lado, os avanços acelerados da globalização e de outro, a tendência de permanecer em uma posição fixa devido à insegurança ou medo dos riscos envolvidos.

Dentre os problemas enfrentados pelas empresas familiares, o de maior complexidade está relacionado à transição do poder. Para Lodi (1989), sucessão é um processo de transferência do poder que leva um longo tempo de amadurecimento.

O ideal é que haja um planejamento muito bem elaborado, para que a transição do poder ocorra da melhor forma e que sua continuidade seja bem sucedida. Isso porque, segundo Bernhoft (2003), uma sucessão mal planejada pode acarretar sérios problemas posteriores, principalmente por membros da terceira geração. Além disso, ainda segundo o autor, é necessário que o sucessor tenha confiança não só dos membros da família que estão ativamente envolvidos na gestão, mas também dos clientes e fornecedores.

Outro fator relevante com relação ao processo sucessório está diretamente ligado à profissionalização e preparação do possível sucessor. Este, como já dito anteriormente, é um processo lento e muito importante. Esta profissionalização deve se dar através de preparação técnica dos herdeiros, independente do porte da empresa.

Ainda segundo Lodi (1989), é importante que os filhos adquiram experiência profissional em outras organizações. Aconselha também que o herdeiro deve conhecer todas as principais áreas da empresa, não iniciando em cargos superiores e é fundamental que o mesmo não seja forçado a participar das atividades da organização.

1 Surgimento E Conceito Da Empresa Familiar

São muitos os conceitos criados ao longo dos anos para definir o que é uma empresa. De modo geral, pode-se entender empresa como uma organização

composta por pessoas e bens e que tem por objetivo o exercício de uma atividade econômica.

Empresas podem ser classificadas por diversas características, como: objetivos, tamanho, estrutura, volume de trabalho interno e ainda de acordo com sua forma de organização. Podem também ser categorizadas de acordo com o setor econômico ao qual pertence – primário, secundário, terciário -, pelo número de proprietários ou ainda pelo fim – lucrativo ou não lucrativo.

Para Maria Helena Diniz:

Empresa é uma instituição jurídica despersonalizada, caracterizada pela atividade econômica organizada, ou unitariamente estruturada, destinada à produção ou circulação de bens ou de serviços para o mercado ou à intermediação deles no circuito econômico, pondo em funcionamento o estabelecimento a que se vincula, por meio do empresário individual ou societário, ente personalizado, que a representa no mundo negocial. (DINIZ, 2011, p. 13).

A história das empresas tem como grande divisor de águas a Revolução Industrial, responsável pelo abandono do trabalho artesanal predominante até então e deslocando seu foco para o processo de produção de mercadorias através do trabalho assalariado, tendo como marco a mecanização industrial. Este acontecimento histórico teve como berço a Inglaterra e iniciou suas atividades no setor têxtil, onde ocorreram as principais invenções mecânicas da época. Em seguida, com a multiplicação do capital investido nesta indústria, outros setores passaram a ser alvo de investimentos, como o metalúrgico.

Dentre os diversos tipos de empresa, este trabalho tem como objetivo destacar o setor de empresas familiares, muito presentes no mundo todo, assim como na cultura brasileira desde o início do século XVI, através das capitânicas hereditárias, quando coronéis segmentavam suas terras entre os herdeiros para melhorar a administração de seu patrimônio. A partir do movimento migratório, as etnias no Brasil aumentaram, trazendo à tona um novo conceito de comércio de negociação para o país.

Segundo Bernhoeft:

É importante registrar que, especialmente quando falamos da origem das sociedades familiares no Brasil, temos que levar em consideração algumas peculiaridades do país. Uma delas é que, na sua grande maioria, os fundadores são imigrantes ou filhos de imigrantes. (BERNHOEFT, p. 15).

Até a década de 50, a economia brasileira girava principalmente em torno de empresas familiares, com destaque para o setor primário - destinado ao consumo próprio -. Ao final da década de 80, este modelo de empresa passou a ocupar também os setores secundários e terciários. Durante este período, a estimativa era de que a cada dez empresas, nove eram familiares – dado que vem ganhando mais força ao longo do tempo.

Em resumo, para que uma empresa seja considerada como familiar é necessário que haja vínculo do fundador com a administração futura ou onde um ou mais membros de uma mesma família detenham poder administrativo devido ao fato de que sejam proprietários de uma parcela do capital em questão.

Para João Bosco Lodi:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. (LODI, 1998, p. 6).

De acordo com Bethlem (1994), no Brasil, aproximadamente 90% das empresas são consideradas familiares, dentre estas, 30% conseguem alcançar a segunda geração e cerca de 14% alcançam a terceira. É interessante observar que na maioria dos casos a gestão destas empresas está somente sob o controle de membros da família.

2 Sucessão Familiar

O processo de sucessão nas empresas familiares é turbulento, com conflitos, pensamentos opostos e além do mais existe a preocupação de que este seja bem sucedido. Para que isso aconteça, o planejamento deve ser bem preparado, desenvolvido e executado, sendo assim o herdeiro deve começar a se preparar, buscar conhecimentos e por em prática suas experiências vividas para evolução de seu crescimento profissional.

Segundo Lodi:

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1993, p.33).

Há casos em que algumas empresas não tenham herdeiros para assumir o cargo de executivo ou até têm, mas não os preparou para o desenvolvimento e crescimento da mesma, por falta de preparo acadêmico e experiências profissionais em outras companhias, ou até mesmo na própria empresa.

Porém há alternativas nos casos citados acima de como solucionar este tipo de problema, muitas empresas se utilizam das *holdings*, a qual é uma empresa que possui a maioria das ações de outras empresas e detém o controle de sua administração e políticas empresarias, ou então procurar um comprador de fora, vender ações para um sócio minoritário, liquidar ou até fechar a empresa total ou parcialmente.

Também aborda-se algumas importantes vantagens e desvantagens em uma empresa familiar, segue-as abaixo:

Ter um herdeiro na sucessão da empresa só é vantajoso se suas qualificações adquiridas e o desempenho que tenha vivenciado na mesma ou em outras e ter disposição, interesse para assumir o cargo que lhe foi proposto, a segunda vantagem é sobre cultura e valores que o executivo transmite para a e conseqüentemente para o herdeiro, o qual tem a função de dar seqüência e a perpetuação na empresa familiar através da cultura e dos valores a empresa cria sua imagem, a qual transmite para a sociedade qual realmente é sua intenção no cenário empresarial.

A terceira vantagem é sobre o alto grau de flexibilidade nas decisões entre os membros familiares, um planejamento bem estruturado e estratégico

viabiliza negócios bem sucedidos, geralmente em empresas familiares eles se conhecem melhor e há diálogos entre si, agilizando assim os muitos processos.

A quarta vantagem é quando há um profundo conhecimento do executivo em relação ao herdeiro sócio, como são da mesma família eles se conhecem e sabem de suas qualidades, qualificações, do seu caráter e tem uma grande chance de acerto na escolha do sucessor, otimização no sistema de remuneração este caso a vantagem é de o executivo herdeiro ter o pensamento de crescer junto a empresa, ela lucra e ele conseqüentemente lucrará, a próxima vantagem é o espírito de família na empresa todos tem que se unir, trabalhar como uma irmandade e assim com a união o sucesso é inevitável, e por ultimo a vantagem é de que o herdeiro prossiga com a perpetuação da empresa.

As desvantagens das empresas familiares começam entre disputas dos membros, e isso acontece por ser um cargo com elevado poder, o executivo tem que escolher com clareza seu sócio herdeiro fazendo processos de treinamento intensivos, sugerindo aperfeiçoamentos para gerar uma melhor qualificação para o cargo.

A segunda desvantagem é a dificuldade de demitir o executivo sucessor por ser da família há um receio na hora e a falta de coragem do executivo por se tratar de um membro da família e com medo de gerar conflito familiar, a outra desvantagem é o desempenho de papéis na empresa onde alguns membros ficam com a dupla jornada e com isso acaba levando o serviço para casa ou vice e versa, também acontece de o executivo ter dificuldade em delegar funções ou até chamar a atenção do herdeiro por haver um vinculo afetivo entre eles.

A seguinte desvantagem é o uso de recursos inadequados do herdeiro com a empresa, o executivo retira o dinheiro do caixa da empresa para uso pessoal, podendo ocasionar muitos problemas financeiros, e por ultimo a desvantagem do emprego e promoção por favoritismo e não competência, em qualquer empresa sempre há um funcionário preferido do chefe, e isso causa a queda de produtividade da empresa e a mão de obra e também a desmotivação de outros para a mesma.

Em suma as empresas familiares têm dificuldades de separarem gestão e controle, pois muitas delas têm o poder centralizado e com isso as vezes

tem-se limitações na hora de gerir a empresa. Não se pode esquecer de que uma empresa familiar tem que começar a fazer um planejamento de sucessão bem cedo, na maioria dos casos os herdeiros não tem profissionalização adequada e na hora de assumir o cargo estão despreparados, quando isto acontece vende-se a empresa ou então entram sócios no negócio.

3 Conflitos Empresariais

Nas empresas familiares de pequeno, médio ou grande porte os conflitos interpessoais existem com frequência. Um dos motivos para isso acontecer é misturar a vida pessoal com a profissional, acontecendo com maior intensidade quando as pessoas são da mesma família.

Muitas empresas contornam ou ocultam o motivo que ocasionou o conflito. Contudo, aquele mesmo desentendimento pode vir a ser a solução para o problema vivido. Em casos de desgaste pessoal e profissional, o conflito aparece com maior intensidade, mas isso não impede que as pessoas envolvidas possam dialogar, já que o esclarecimento de ambas as partes é muito importante, inclusive para a exposição dos diferentes pontos de vista.

Para Dora Schnitman:

Os conflitos são inerentes à vida humana, pois as pessoas são diferentes, possuem descrições pessoais e particulares de sua realidade e, por conseguinte expõe pontos de vista distintos, muitas vezes colidentes (Schnitman, 2013).

As dificuldades de se comunicar com o próximo cresce a cada dia, fazendo com que as pessoas expõem menos seus argumentos e questionem menos suas dúvidas. Com isso as informações vão ficando cada vez menor e os conflitos começam a aparecer.

O interessante para as organizações seria se as pessoas no seu ambiente de trabalho mudasse sua visão sobre o conflito, e passassem a encara-lo como algo que pode trazer melhorias para todos os envolvidos.

Para Wisinski:

"Conflitos fazem parte de nossa vida pessoal e profissional. o conflito pode não ocorrer diariamente, mas, com certeza, aparece com bastante frequência. as vezes aparece até demais. No entanto, por ser recorrente em

nossas vidas, precisamos descobrir a melhor maneira de lidar com ele, em vez de achar que ele irá embora. (Wisinski, p.1)

Por isso que este confronto de opiniões pode sim, ter seu lado positivo, caso os argumentos sejam justos e desde que todas as partes envolvidas sejam escutadas. Com isso a organização só tende a ganhar.

3.1 Como lidar com o conflito

Para lidar com o conflito de forma adequada, o empresário deve primeiramente entender as diferenças pessoais de cada pessoa dentro da empresa, pois cada um tem uma maneira de pensar em determinadas situações.

Segundo Wisinski:

Sem a capacidade de administrar conflitos, vice não pode ser bem-sucedido em sua organização. Seja qual for o cargo-membro do pessoal de apoio ou da gerência, membro ou líder da equipe, sua capacidade de administrar divergências de maneira eficaz é um fator decisivo para o seu sucesso pessoal e profissional. (Wisinski, p 5).

Quando se fala de valores pessoais, é preciso saber que existem influências externas para um determinado assunto. Por fim, é relevante dizer que o conflito dentro das empresas não é ocasionado apenas porque existem pessoas com valores distintos, também por que existem mudanças internas nas empresas.

O contato pessoal é intenso, lidar com o conflito de maneira positiva é a premissa para lidar com as diferenças.

3.2 Críticas relacionadas aos conflitos

A crítica, assim como o conflito, também está presente no ambiente de trabalho. Ambos caminham juntos, porém somente a minoria das pessoas aceita receber críticas, e por isso raramente são feitas diretamente.

Quando a crítica é construtiva, acrescentando algo positivo, deve ser considerada importante. Existem casos que a crítica é destrutiva, na verdade esta é a principal causa dos inúmeros conflitos organizacionais.

De acordo com Wisinski:

Para administrar conflitos de maneira eficaz, é importante saber não só fazer, como também aceitar críticas, mesmo quando a intenção é negativa. Aceitar a opinião dos outros sobre você demonstra maturidade e lhe permite fazer as mudanças necessárias. (Wisinski, p. 49).

Por isso para obter um bom resultado na empresa e para que se aprenda a lidar com as críticas e conflitos de forma correta, é importante fazer treinamentos com funcionários, *feedback* com clientes e parceria com os fornecedores.

Segundo Marcos Gusmão:

Em geral, o estilo de resolver essas questões reflete dois fatores: o valor que você coloca em suas metas pessoais e a importância que dá à relação que mantém com os outros. Tudo isso tem a ver, naturalmente, com a formação, a fé, a cultura, as experiências passadas e a personalidade de cada um. (GUSMÃO, 2005, p.31).

Cada indivíduo apresenta uma cultura, uma personalidade, uma religião que influenciarão diretamente na hora de uma conversa mais difícil, sendo que a maioria das pessoas se coloca na defensiva, tentando mostrar que sua opinião ou seu comportamento é que está certo em relação ao outro. Além disso, um fator importante presente nas discussões no trabalho decorre da convivência diária, o que torna o clima na organização mais tenso, levando as pessoas a perderem a paciência com o colega.

4 Nepotismo

Pode-se entender nepotismo com sendo a prática injusta do beneficiamento de alguém apenas por laço parental e não por merecimento.

O nepotismo tem como característica positiva, a confiança, uma vez que é mais fácil confiar em um parente do que em um desconhecido, por outro lado o nepotismo traz desmotivação para os funcionários que pretendem crescer de cargo na empresa, pois os cargos que remetem maior responsabilidade e

consequentemente maior remuneração pertencerão aos filhos ou sobrinhos do empresário que na maioria das vezes já entram em altos cargos sem ter que passar pelo longo processo promoção de cargos até chegar ao cargo desejado.

Para Manfred Kets de Vries (2003):

A lógica familiar quase sempre se sobrepõe às razões do negócio em uma empresa familiar. Gerentes, proprietários de alto escalão, com frequência apresentam incrível capacidade para fechar os olhos diante das fraquezas dos filhos e filhas que tanto amam, acolhendo membros da família sem considerar suas capacidades para contribuir para o negócio. (VRIES, 2003, p.58)

No Brasil a prática do nepotismo já se tornou cultural principalmente nas empresas em que há herdeiros, já na política tal ato é proibido.

Conclusão

Pode-se concluir, então, que o fato de uma empresa ser familiar não é o único elemento capaz de determinar o sucesso ou insucesso da gestão, e que administrar uma empresa classificada como familiar envolve muita complexidade, graças a sua gama variada de vantagens e desvantagens. É inegável que haja interferência da cultura familiar na administração destas empresas. A maior complexidade, entretanto, enfrentada por organizações familiares, está na escolha do processo sucessório, que muitas vezes ocorre sem o devido planejamento e sem a devida preparação do sucessor (herdeiro).

Referências

LODI, João Bosco. *O fortalecimento da empresa familiar*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. *A ética na empresa familiar*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

RIBEIRO, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNHOEFT, Renato et al. *Família, famílias, negócios à parte*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 1. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *A dinâmica da governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão*. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

FERREIRA, José Carlos Fonseca. *Nepotismo na empresa familiar: bom ou ruim?* Junho 2011. Disponível em: <<http://www.blogdozecarlosferreira.wordpress.com/2011/06/22/nepotismo-na-empresa-familiar-bom-ou-ruim/#>> Acesso em 26 mar. 2014. 17:45:30.

O que são os conflitos empresariais. *Portal educação*. Campo Grande, 30 abril 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/47006/o-que-sao-os-conflitos-empresariais#ixzz2xDEzVVkO>>. Acesso em 25 mar. 2014. 15:14:54.

LOZADA, Juan Cruz. *Conflitos familiares em empresas de família*. Disponível em: <<http://prosperarebrasil.com.br/blog/?p=286>>. Acesso em 25 mar. 2014. 19:44:30.

SCHNITMAN, Dora. *O que são os conflitos empresariais?* Portal Educação, 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/47006/o-que-sao-os-conflitos-empresariais>>. Acesso em 25 mar. 2014. 21:10:27.

FARIA, Carlos Alberto de. *Conflito: o bem necessário*. Merkatus, 2009. Disponível em: <http://merkatus.com.br/11_artigos/49.htm>. Acesso em 25 mar. 2014. 17:38:13.

CONFLITOS no Trabalho. *Revista Comportamento*. São Paulo, v.3, n.3, p. 30, maio. 2005.

DINIZ, Maria Helena. *Lições de Direito Empresarial*. 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACCARI, Emerson Antonio et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3º geração. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 10, n. 22, p. 1-4, setembro/dezembro 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30>>. Acesso em 23 mar. 2014.

SOUZA, Robson Carlos de. *Cultura da empresa familiar X gestão empresarial*. 2001, 77 f. (Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre). Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

WISINSKI, Jerry. *Como resolver conflitos no trabalho*. 1. ed. Estados Unidos, Campus, 1995. 104 p.