

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

**JULIANA VIEIRA DOS ANJOS
SÂMELA MORANDI DOS REIS**

EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO

**SERRA
2016**

**JULIANA VIEIRA DOS ANJOS
SÂMELA MORANDI DOS REIS**

EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO

Trabalho de conclusão de curso submetido à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Bruno Miguel da Silva

SERRA

2016

**JULIANA VIEIRA DOS ANJOS
SÂMELA MORANDI DOS REIS**

EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em 13 de Dezembro de 2016.

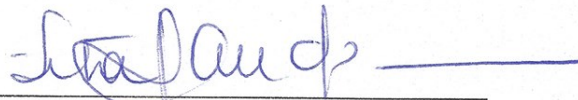
COMISSÃO EXAMINADORA:



Prof.º Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.º Esp.: MARCELO ROBERTO SARCINELLI
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.º Me.: RITA DE CÁSSIA BARCELLOS ALMEIDA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO¹

ANJOS, Juliana Vieira dos; REIS, Sâmela Morandi dos²

RESUMO

Almeja-se nesse artigo conhecer, entender e descrever quais são os desafios mais vivenciados por empresas cuja gestão seja feita pelo modelo familiar. Neste contexto, ainda que o tema já tenha sido debatido por alguns pesquisadores, ainda há muito a se explorar, pois diante do atual cenário econômico é essencial que tais empresas não fiquem isoladas, tendo por base apenas uma visão egocêntrica de gestão, pois os desafios de sobrevivência, nos quesitos gestão profissionalizada e principalmente sucessão exigem que as empresas familiares estejam preparadas para lidar com essas etapas, e com isso possa se manter em um ambiente cada vez mais líquido e global. Para tanto, serão realizadas pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Palavras-Chaves: Desafios, Negócios, Administração Familiar

1.0 INTRODUÇÃO

As empresas familiares vem sendo objeto de grande interesse devido a sua relevância no cenário econômico brasileiro e mundial, haja vista que as empresas familiares representam uma parcela bem expressiva do mercado. Segundo dados do SEBRAE (2005) 73% das empresas nacionais podem ser classificadas como empresas familiares, o que torna este tema de extrema relevância.

Segundo Nicolliello, (2015) “cerca de 75% do total de empregos do país direto ou indiretamente são originados de empresas familiares”.

Alguns autores mencionam que, apesar da importância, ainda não há muitos estudos substanciais que versam sobre este tema. A participação delas na produção acadêmica ainda é tímida, mesmo sendo debatido no meio acadêmico e empresarial. (MOREIRA JÚNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007, *apud* ROCHA, 2012)

¹ O presente texto corresponde ao trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel de administração de Empresas.

² Alunas dos Curso de Administração de Empresas da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2016/2. E-mail das autoras: julianav.anjos@gmail.com; samela.mr@hotmail.com.

Inácio, (2011) relata que por outro lado, o tema é considerado de muita complexidade por ocasionar grandes desafios, especialmente no processo sucessório que nem sempre é discutida dentro dessas empresas e por inúmeras vezes é até adiada, tal como a profissionalização dos sucessores, onde surge a pergunta, os sucessores estão capacitados para as tomadas de decisão?

Inácio, (2011) revela ainda que diante dos grandes conflitos, os familiares que compõem a diretoria podem tender a resolver os dilemas levando-os para o lado familiar daí surge a indagação, até onde uma administração familiar impacta na ação de desenvolvimento da empresa?

Com base nos relatos das empresas do estudo de caso que já passaram por esse processo, investigaremos como tal comportamento se desenvolve mesmo que, em segmentos diferentes, mais tendo em comum sua classificação de administração familiar, mediante a esse contexto, é possível elaborar o problema de pesquisa da seguinte forma: quais são os maiores desafios da gestão em uma empresa familiar?

O presente artigo tem como propósito geral, identificar fatores que motivam os desafios na administração familiares e que podem comprometer sua longevidade. Para tanto delimitaremos os seguintes fins específicos: conhecer através de pesquisas bibliográficas e estudos de casos o tema proposto; entender descrever como surgem e se sanam os conflitos que colocam em risco a continuidade da empresa familiar.

2.0 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Atualmente existem vários e diferentes conceitos sobre o que vem a ser uma empresa familiar, os mais variados autores por vezes divergem sobre o que deve ser considerado ou não uma empresa familiar.

Lodi, (1998) descreve que o conceito de empresa familiar varia muito quanto à sua definição, a representação mais fiel a uma empresa familiar é onde os componentes da família ocupam os cargos de maiores responsabilidades formando o conselho executivo.

Segundo Donnelley (1967), considera-se empresa familiar aquela onde a sucessão está diretamente ligada a questões hereditárias, desta forma, os herdeiros são

mantidos na direção da empresa, como forma de se permanecer os principais valores e conceitos da instituição.

Lodi (1998) reafirma o conceito de Donnelley, destacando que o surgimento da empresa familiar sucede, na maioria das vezes, com a segunda geração de dirigentes.

Diante do grande número de conceitos apresentado por diversos autores que cuidaram do tema, faz-se pertinente e oportuno a leitura do quadro 01, que traz de maneira cronológica uma sequência de conceitos e critérios para que uma empresa seja familiar.

Quadro 1 - Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica		
AUTOR (ES)	CONCEITO	Foco
Donnelley (1964)	“Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.”	Duas gerações da família; influência na empresa
Barry (1975)	“Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.”	Controle familiar
Bernhoeft (1987)	“A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciados pela ligação com uma família ou famílias.”	Família - história e direção
Lodi (1998)	“É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.”	Tradições e valores familiares
Barnes e Hershon (1994)	“A empresa familiar é uma propriedade controlada por indivíduos ou por membros da família.”	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	“São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.”	Família - gestão – propriedade
Lanzana e Constanzi (1999)	“Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa por possuir a propriedade do capital.”	Propriedade familiar
Danes et al. (2002)	“A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.”	Autoridade familiar – sucessão
Suehiro e Wailesdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
Brochauss (2004)	“A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.”	Gerenciamento influenciado pelo fundador
Grzybovski (2007)	“A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como o proprietário, seja como diretor principal.”	Propriedade - família – gestão

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Caçado, Silva, Fisher e Davel (1999) e outros.

Nesse artigo utilizaremos como base para definição de empresa familiar os conceitos de Lodi (1998).

2.1 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR.

Assim como conceito de empresa familiar, a classificação quanto ao tipo de empresa admite várias definições que podem ser representadas por quatro grandes vertentes conforme apresenta Rock *et al.*, (1997).

Empresa individual—classifica-se nesta categoria quando uma pessoa monta um pequeno negócio.

Empresa artesanal – é herdada de pais para filhos, e está no ramo artesanal ou agrícola.

Empresa de capital familiar – O autor menciona que nesta situação o fator preponderante é a manutenção do capital nas mãos da família, a gestão, contudo poderá ser entregue a gestores (não familiares) de acordo com a sua capacidade e conhecimentos técnicos

Empresa familiar – é aquela em que o comando está nas mãos de uma família.

O acrescenta, Rock *et al.* (1997), que é internacionalmente aceito que as empresas familiares ainda se congregam 3 grandes lacunas:

Ao nível da propriedade- o domínio da corporação está nas mãos de uma família que possui ou comanda a maioria do capital.

Ao nível da gestão -as posições de destaque e poder da empresa são lideradas pelos membros da família.

Ao nível da sucessão - onde os lugares deixados pelos parentes são tomados pela segunda geração familiar.

Porém há autores que simplificam as empresas quanto ao tipo em apenas três como afirma Lethbridge (1997) destacando- se:

A tradicional, tipo mais comum do estereótipo da instituição, a família exerce total domínio sobre toda empresa, maior parte das vezes possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira.

A híbrida, essa por sua vez de capital aberto, mais possui participação de pessoas que não são da família, mais ela é controlada por familiares. Existe uma transparência maior que a tradicional.

A de influência familiar possui capital aberto, sua influência é exercida através das ações que a maior parte está nas mãos dos familiares.

Contudo Gersick *et al.* (1997), menciona que a classificação acima pode ser contestada, pois é possível verificar que empresas comandadas por famílias por vezes duram por mais de uma geração. Neste sentido, com a delimitação em apenas três tipos de estágios e nas formas híbridas de gestão, múltiplas outras probabilidades de se estabelecer o domínio da organização acabam sendo eliminadas, pois podem ocorrer conjunturas em que o fundador participa efetivamente da gestão juntamente com os filhos ou genros sócios, nota-se então, que a gestão da empresa se organiza de uma forma mais diferenciada do que, inicialmente, com um instituidor, em seguida seus filhos e, daqui alguns anos na próxima geração, os seus netos na gestão do referido negócio.

Portanto este autor apresenta-nos outra forma de classificação, depois da primeira geração, os autores informam que as empresas passam a ser divididas também por classificações de propriedade, onde se torna mais diluída, eles classificam por três formas de propriedade (GERSICK *et al.* 1997)

Proprietário controlador: Existe apenas um dono ou casal que controla essa propriedade;

Sociedade entre irmãos: Acontece normalmente na segunda geração, e o poder acionário é controlado por um ou mais irmãos.

Consórcio de primos: Esse caso normalmente acontece na terceira geração, onde os primos de diferentes ramos controlam a empresa.

Como base no que pensa Gersick (1997) é notório que no conceito em que as gerações se sucedem no controle da empresa familiar, ocorre o aumento no grau de complexidade nas relações da empresa e a probabilidade do episódio de conflitos de interesses, haja vista que, de início, o número de proprietários eleva-se progressivamente, enfraquecendo a proximidade entre os próprios, contudo conservar-se ainda a necessidade de se conciliar todos os interesses sejam

particulares ou difusos, de modo que seja preservada e potencializada a composição organizacional que precisa também está aprontada para as exigências do mercado a qual se destina a atender. Dessa forma, a profissionalização surge como meio de amortecer conflitos e potencializar a competitividade da corporação no mercado.

2.2 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DE UM EMPRESA FAMILIAR

Como todo processo organizacional, nota-se que há vantagens assim como desafios a serem superados nesse formato de organização.

LODI, (1993) cita-nos algumas importantes vantagens desse modelo de empresa.

- A família pode ter uma grande reputação devido ao seu nome, e isso se espalhar pela região, valorizando a sua imagem.
- Ser assertivo em suas escolhas e principalmente com o seu sucessor pode causar um grande respeito pela empresa.
- A união entre os acionistas e os administradores, pode promover a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas amparem a empresa.
- Agiliza completamente o sistema de decisão.
- A participação social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- As próximas gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Em continuidade ao pensamento de Lodi (1993), a empresa familiar apresenta algumas fragilidades que são apresentadas abaixo:

- Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- A falta de sabedoria para utilizar os recursos da empresa, por alguns familiares, podendo ser chamado ou definido como "galinha dos ovos de ouro".
- A falta de um planejamento financeiro.
- A oposição à modernização.

- O favoritismo e não a competência, gera algumas contratações ou promoções de parentes.

2.3 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Ao abordar a continuidade da empresa classificada como familiar o tema sucessão surge como assunto indissociável e acentuado podendo ser deliberada da seguinte forma: “é o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa” (LEONE, 2005) Isto, não significa que no planejamento sucessório o dono precise ser afastado do comando da empresa no momento inicial, mas que passe a delegar alguns artifícios de forma segura e coordenada preparando a empresa para a sucessão através de um plano sucessório que tenha por princípio básico o respeito ao aspecto característico da organização. Nesse sentido, é imperioso levar em conta cada participante desse processo bem como o espaço no qual estão ou serão inseridos, pois cada plano de sucessão é único e deve guardar além dos fatores internos, referência com o mercado ao qual está direcionado sem, contudo, romper com as características que formataram a empresa familiar (LEONE, 2005)

Considerando a sucessão um processo que pode ser decisivo para a longevidade ou decadência de uma empresa familiar, não deve de forma alguma ser abordada como um evento pontual, mais sim, resultado de uma transferência planejada e buscada ao longo de uma geração.

Por isso Lodi (1993) cita-nos que um dos eventuais receios decorrentes do processo de sucessão empresarial decorre do eventual "choque" cultural ocorrido neste processo. Os trabalhadores então acostumados à metodologias e procedimentos do gestor anterior, por vezes, quando da sucessão, em virtude de novas cobranças passam a se sentir mais inseguros e, portanto, criam naturalmente uma maior resistência às mudanças organizacionais.

Acrescenta Lodi (1998), que essa passagem de "pai para filho" é conduzida em períodos de 3 a 5 anos e afirma que o êxito dessa transferência acontece pela maneira em que o pai e presidente da empresa orientou seus filhos, sua família para o poder e a riqueza. Portanto, é fundamental que o processo sucessório seja avaliado de forma realística, daí a importância de se ter a certeza acerca da inclinação e competência do possível sucessor em assumir o cargo e oferecer resultados para os negócios da

família, caso contrário, não é recomendado que ele assuma a empresa pois, deverá buscar mais treinamento e preparação de forma que esteja confiante e seguro em demonstrar as suas aptidões ao assumir a organização.

Para Bernhoeft e Gallo (2003) muitos são os desafios que o sucessor precisa enfrentar para obter o governo da empresa familiar de fato, mesmo tendo legalmente o controle de direito, pois aquele depende não apenas de sua competência intelectual, mas especialmente de liderar e comandar, demonstrando efetivamente condições semelhantes às do sucedido.

Estes autores ainda lecionam que a liderança é um ponto delicado já que ela não é genética e nem transferível. Para estes autores, o sucessor deve liderar através da sua honestidade, tomando decisões pertinentes à empresa mantendo sempre um bom canal comunicativo com acionistas e fornecedores, pois ainda que seja carismático, não superando esses fatores pode não ser considerado apto, assim sendo, a experiência na empresa familiar é o principal instrumento de capacitação do sucessor frente aos desafios que irá enfrentar, sejam eles na ordem das relações interpessoais ou as advindas da implicação do negócio. No contexto geral, quando se pensa em sucessão é inevitável um olhar para uma nova realidade organizacional em harmonia com as competências relevantes sem que isso implique em deturpar a cultura da empresa no modo de conduzir o negócio (BERNHOEFT E GALLO, 2003).

Conforme Martins, Menezes e Bernhoeft (1999). Cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". O instituidor deve se atentar em oferecer uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; desta forma é mais simples resolver essa questão sucessória ainda em vida, pois alguns conflitos comprometedores poderão complicar a empresa, a questão sucessória sempre mal resolvida poderá acabar com um patrimônio de anos, levando a empresa a quebrar ou a ser vendida, por falta de entendimento dos familiares em relação a sucessão.

2.4 EMPRESA FAMILIAR E PROFISSIONALIZAÇÃO

A profissionalização da empresa familiar é outro tópico que não se pode ser ignorado. Quanto a isso, as empresas precisam compreender que se faz necessário de assumir praticas mais coerentes e menos imaturas. E quando existe uma relação de

administradores não familiar no meio dos gestores da família, é primordial que as tomadas de decisão sejam trocadas de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. (LODI, 1998).

A profissionalização é um passo importante dentro de uma empresa, automaticamente será decidido quem estar apto ou não a dar cumprimento a determinadas tarefas. Uma escolha errada pode ser uma falha fatal para a empresa. Adachi (2006) diz que a profissionalização consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades. Para Pádua (1998, pág.23), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio da família e começa a se transformar em uma empresa profissional”. Segundo esse mesmo autor, a partir da profissionalização a separação entre a propriedade e a gestão passa a ser percebida com mais clareza. Lodi (1998) no que referencia a profissionalização, faz formidáveis observações, que são decompostas em quatro blocos, assim ajudando em sua compreensão. No primeiro, LODI, (1998) apud MESSANO (2011 pág.36 a 37) ressalta a importância do processo de profissionalização para as empresas familiares:

[...] Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalho; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de trabalho arcaicas, patriarcais por formas assalariadas.

No segundo bloco, LODI, (1998) apud MESSANO (2011 pág.36 a 37) expressa como deve ser feito esse trabalho e os resultados surtidos através deles:

[...] na organização familiar, profissionalização implica em atentar para a necessidade de se ter êxito ao integrar profissionais aos familiares na direção da empresa, adotando práticas de gestão mais racionais e também em recorrer à ajuda de profissionais externos para melhorar e agilizar os processos existentes e, até mesmo, incorporar novos sistemas que possibilitem a empresa a se manter numa posição privilegiada no seu campo de atuação.

No terceiro bloco, em acordo com que foi apontado LODI, (1998) apud MESSANO (2011 pág.36 a 37) informa para o risco de se concretizar o processo de profissionalização apressadamente:

[...] por mais minucioso que seja o planejamento da profissionalização da empresa familiar, os novos profissionais deverão ser integrados

gradativamente, já que a vinda de profissionais que não pertençam à família é delicada porque a mesma parte da premissa de que, fazendo-o, reconhece não ser capaz de conduzir o seu próprio negócio.

E por fim, no quarto bloco, LODI, (1998) apud MESSANO (2011 pág.36 a 37) nos chama a atenção para os erros cometidos na direção do processo de profissionalização de empresas familiares:

[...] alguns erros, ao se partir para a profissionalização da empresa familiar, têm sido cometidos, principalmente quando se tem pressa para iniciar o processo, que deve começar com um número reduzido, mas de excelentes profissionais, já que um pequeno fracasso pode aguçá algum membro da família contra esse processo de modernização e mudança na empresa.

Conclui então que esta área é um dos pilares da empresa e por isso deve ser bem preparada para que não comprometa a saúde da empresa familiar (LODI,1998).

3.0 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica de artigos científicos, revistas e livros sobre o tema abordado, para compor a primeira etapa do artigo acadêmico, foram lidos vários livros, artigos e outros demais materiais bibliográficos, inerentes ao tema proposto na pesquisa, como define Fonseca (2002).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32)

Para a segunda etapa, realizou-se ainda um estudo de casos. Esse estudo tem como objeto de pesquisa duas empresas de segmentos diferentes, no município de Serra / Espírito Santo, que em comum possuem a administração familiar.

Com o desenvolvimento do artigo concluiu-se que a mesma é de natureza qualitativa. Que na visão de, Vieira (2004), a pesquisa qualitativa aproximação o investigador do objeto pesquisado, evidencia a riqueza de dados, permite ver na sua totalidade o que realmente é vivido, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos.

Para Flores (2002), o conceito qualitativo é utilizado em várias situações, dentre as que se destacam:

Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõem de pouca informação.

Situações em que se evidenciam a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos os dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra.

Conforme Yin (2001), entende que o estudo de caso se mostra como uma estratégia de pesquisa que tem por finalidade analisar profundamente uma unidade, uma vez que reúne, por meio de diferentes instrumentos de coleta de dados, um conjunto considerável de informações detalhadas.

4.0 ESTUDO DE CASO

Realizou-se um estudo de casos com duas empresas do município de Serra / Espírito Santo, que serão melhor apresentadas abaixo:

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA - XYZ COSMÉTICOS

A empresa objeto do presente estudo em função de questões mercadológicas e comerciais, optou por não divulgar diretamente seu nome, e, portanto, a mesma será doravante denominada XYZ Cosméticos.

Esta empresa está sediada no município de Serra/ES, e iniciou suas atividades há cerca de 23 anos. Surgiu em função da separação de uma empresa especializada no segmento de manipulação de cosméticos e medicamentos. Naquele período um dos sócios tinha a intenção de comercializar cosméticos e dermocosméticos em larga escala (indústria cosmética), e por outro lado o outro apenas tinha interesse em manter as atividades vinculadas à manipulação em pequena escala (farmácia de manipulação), em virtude desta visão, cada sócio prosseguiu com seus interesses.

A empresa estudada, surgiu com o propósito de ser referência no mercado nacional de cosméticos e dermocosméticos, e após longos anos de desenvolvimento e estudo, hoje trata-se de uma empresa de expressão nacional.

Atualmente a empresa possui mais de 32 filiais no mercado nacional, e é reconhecida como referência em seu segmento de atuação, tendo nos últimos anos começado inclusive a realizar vendas no mercado internacional.

A sócia fundadora possui graduação em farmácia e hoje divide a gestão com 02 de seus 04 filhos, levando a empresa para a segunda geração. Atualmente a empresa pode ser classificada como uma empresa de médio porte, e conta com aproximadamente 200 colaboradores diretos, além de uma série de colaboradores e parceiros indiretos.

Na execução da pesquisa, realizou-se a entrevista com principal sócio administrador, que é inclusive filho da sócia fundadora e compartilhou conosco algumas de suas informações.

O entrevistado, atualmente exerce a função de *controller* da empresa, possui graduação em engenharia mecânica, contudo após sua graduação buscou uma série de especializações e conhecimentos acerca da área específica de atuação da empresa, e antes mesmo de trabalhar na empresa, o mesmo trabalhou em importantes empresas (em cargos de média e alta chefia), que segundo ele lhe permitiu um aprofundamento e crescimento pessoal e visão para que pudesse posteriormente vir a trabalhar na empresa de sua família. Esta preparação, foi inclusive definida e desejada pela sócia fundadora, como forma de se realizar num futuro a sucessão da empresa.

Acerca das principais características da sócia fundadora, o entrevistado mencionou que trata-se de uma pessoa bastante centrada e comprometida com a plena satisfação do mercado em que atua, possuindo extenso *know-how* (inclusive estudos realizados na França) do mercado, sendo contudo uma pessoa de perfil conservador, na medida em que sempre analisa bem antes de tomar qualquer decisão, criando projetos pilotos, fazendo teste e trocando muito diálogo com pessoas do meio de suas novas empreitadas, no intuito de minimizar as perdas e evitar erros nos seus projetos

A organização conta com 05 acionistas sendo eles a sócia fundadora que ocupa o cargo de presidência, ainda bem presente nas tomadas de decisão da empresa, seguida pelo seu primogênito que hoje ocupa a função de *controller* e o segundo filho atua como gerente de novos negócios, ainda há mais dois sócios (filhos) que estão se formando na área de dermatologia para entrar na empresa completando a segunda geração.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA - ABC SIDERÚRGICA

A empresa objeto do presente estudo em função de questões mercadológicas e comerciais, optou por não divulgar diretamente seu nome, e, portanto, a mesma será doravante denominada ABC Siderúrgica.

Esta empresa está sediada no município de Serra/ES, iniciou sua atividade há 45 anos, surgiu decorrente da visão do seu fundador que trabalhava com vendas de ferramentas diversas, em um momento que o estado estava muito no início da industrialização a procura por esse mercado de aço começou a aparecer, foi então que viu nesse segmento uma grande oportunidade e começou a empreender, ganhar mercado e buscar mais informações e parceria para esse segmento.

Consolidada no segmento de aço, foi reconhecida pelo ISO 9001 levando a empresa para o seleto grupo de empresas certificadas no estado do Espírito Santo.

Seus principais produtos são:

- Corte: Chapas, longitudinal, transversal e plasma;
- Conformação: Perfis simples, enrijecidos e telhas onduladas e trapezoidais;
- Desbobinamento: Chapa fina e grossa.

A empresa está em sua segunda geração mais o fundador permanece ativo.

A entrevista foi concedida por um dos filhos (sócios), o entrevistado cresceu dentro da empresa, trabalhando nesta desde 16 anos, se profissionalizou e fez carreira, e no ano 2006 tornou-se diretor comercial, cargo que ocupa até os dias de hoje, se mantém informado de todas as áreas da empresa e todos os processos, mesmo se especializando para trabalhar no setor comercial.

A empresa possui 03 acionistas sendo o primeiro sócios fundador que está na função de presidente seguido por um de seu filho atual diretor administrativo e o entrevistado exercendo a função diretor comercial.

Ao ser perguntado como ele define o perfil do fundador da empresa, a resposta foi que ele é de uma personalidade forte, interessante e cativante, uma pessoa que olha para frente que planeja o futuro, muito inovador e criativo, Ele acredita que ser ousado e ser responsável são o equilíbrio perfeito, pois não adianta ousadia sem responsabilidades, pois correria o risco de levar a empresa a falência, já quando existe

a responsabilidade andando junto, ele saberá entender até onde pode ir naquele momento e qual é o momento correto de avançar, além de uma capacidade lógica extraordinária, com isso conseguiu identificar o melhor que existia dentro de cada um de seus sucessores e moldar na área que eles conseguiriam obter sucesso dentro da empresa, e assim levar a corporação a um crescimento maior.

5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresentamos os resultados e discussões das duas empresas entrevistadas. As entrevistas foram respondidas por gestores responsáveis pelas empresas, e que são sucessores nas mesmas. As perguntas abordadas com referência de análise a gestão e governança, profissionalização, sucessão.

Foram feitas as mesmas perguntas para os dois entrevistados, os representantes atuam em áreas diferentes dentro de suas respectivas organizações, duas empresas de segmentos totalmente diferentes e com idades de criação também muito diferentes, duas empresas consolidadas no mercado capixaba, contudo duas entrevistas totalmente dinâmicas e com olhar crítico e em alguns aspectos diferentes.

5.1 Qualidades dos sócios fundadores

A empresa XYZ Cosméticos se vê como uma pessoa conservadora e inovadora, que gosta de adquirir conhecimento e buscar novos mercados, o planejamento e uma boa assessoria é indispensável para ela.

Por sua vez a empresa ABC Siderúrgica O vê como uma pessoa que gosta de arriscar e não dispensa o conhecimento acumulado ao longo dos anos.

5.2 Planejamento estratégico

XYZ Cosméticos afirma que possui sim, e o mesmo é bem detalhado seguindo um cronograma anual com a meta de quintuplicar o faturamento da empresa até o ano de 2021 e para alcançar essa meta existem algumas etapas que devem ser cumpridas entre elas, aberturas de novas lojas e novos franquiado, a possibilidade de aquisição de uma nova empresa no mesmo segmento ou em outro segmento correlato, previsão de expansão do televenda e do *e-commerce*, é detalhado em nível gerencial e tem indicadores de acompanhamento que é realizado mensalmente pela assessoria.

A empresa ABC Siderúrgica também possui um planejamento estratégico formal e organizado, que é certificado pelo ISO 9001 desde 2015, existe plano de ação da qualidade, registros de auditoria, e todas as tarefas são descritas e atribuídas a responsáveis pela manutenção e melhoramento contínuo do sistema de qualidade da empresa.

5.3 Processos decisórios a empresa

XYZ Cosméticos relatou que não existe um conselho administrativo, as decisões são tomadas semanalmente com reunião com a gerência das áreas do setor e quando o assunto é mais criterioso é levado para a reunião mensal com a ajuda de uma empresa especializada (Fundação Dom Cabral)

Já na empresa ABC Siderúrgica, as questões cotidianas dentro da empresa são tomadas de forma autônoma pelos membros da diretoria em suas respectivas áreas de atuação, e quando se trata de processo importância maior, as decisões são realizadas através de reuniões, com todo o corpo diretivo.

5.4 Desenvolvimento familiar empresarial

A empresa XYZ Cosméticos, na análise do *controller* a empresa está no estágio inicial desse trabalho de governança, pois a segunda geração ainda é nova tem apenas um ano de vivência, onde ainda há novos sócios (filhos), se especializando para integrarem na empresa tudo muito novo.

Na visão da empresa ABC Siderúrgica a empresa é considerada pelos gestores como uma empresa já consolidada e madura, que mesmo sendo uma empresa familiar os desafios pessoais já foram superados, e hoje as funções estão bem classificadas, o que facilita para a não geração de conflitos familiares, levando a empresa ao crescimento constante.

5.5 Capacitação interna e externa dos familiares que ocupam cargos na administração

XYZ Cosméticos, que os sócios atuantes fazem treinamentos internos e externos para se manterem atualizados em seus segmentos, participando de feiras, evento, congresso e *workshop* na área de atuação.

Na empresa ABC Siderúrgica os familiares que desempenham cargos de administração também participam de treinamentos internos e externos e de eventos que são relacionadas as suas respectivas áreas de atuação.

5.6 Habilidades e competências para administrar e prosperar a empresa

XYZ Cosméticos, persistência, inteligência emocional é essencial para lidar com pessoas interna e externa, habilidades técnicas pelo menos em uma área, no caso a fundadora possuía habilidades técnicas em P&D, já na segunda geração o entrevistado tem habilidade técnica, na parte financeira administrativa, embora o outro sócio atuante também tenha habilidade financeira e administrativa, foi identificado um viés um pouco mais comercial e marketing, dentre outras habilidades e competências, o saber inspirar as pessoas que estão a sua volta, faz toda a diferença.

Para a empresa ABC Siderúrgica são necessárias para administrar e prosperar a empresa, o principal é saber gerir pessoas, selecionar competências em área estratégicas, direcionar ao objetivo desenhado no planejamento estratégico, acompanhar o desenvolvimento e os resultados, e estabelecer gestão de diálogo e rigor absoluto na manutenção dos valores da empresa.

5.7 Profissionalização

A empresa XYZ Cosméticos afirma que não se considera uma organização profissionalizada, pelo fato de entender que uma empresa profissionalizada é aquela onde prevalecem as regras as metas individuais os resultados e seus acompanhamentos, premiação, alçadas bem definidas, tomadas de decisões respeitadas, um processo interno de ascensão de cargos e salários bem estruturada, capacitações necessárias independentes de serem membros da família para estarem ocupando os cargos de gestão dentro da empresa.

Em contrapartida a empresa ABC Siderúrgica afirma ter uma gestão profissionalizada, pois nos últimos 15 anos estruturaram a empresa para sociedade anônima e de capital fechado, definindo diretrizes e contratando gerentes para gerir os setores.

5.8 Promoção e ascensão profissional

A empresa XYZ Cosméticos não possui, e reconhece que isso é um dos processos que falta para a empresa se profissionalizar, mais deixa claro o interesse de

implementar, a segunda geração vê isso com bons olhos, pois é um processo natural que toda empresa deve alcançar, é importante que todos consigam ter essa visão e com esses objetivos bem traçados, fica mais fácil avaliar um profissional, para saber se ele está apto ou não a subir de nível.

Ao contrário da empresa mencionada acima, a ABC Siderúrgica conta com um plano de promoção e ascensão profissional definido e organizado, onde o sistema de gestão integrada contempla documentos sobre promoções internas e fornece aos seus colaboradores treinamentos, visando a melhoria do processo no seu dia a dia, conta com um rigoroso acompanhamento em todos os sentidos, para saber se o colaborador está conseguindo desenvolver suas tarefas, se existe alguma deficiência, de treinamento ou até mesmo se ele não possui aptidão para o determinado cargo que está executando.

5.9 Critérios de promoção dos colaboradores

A empresa XYZ Cosméticos revela que não existe nenhum tipo de critério, o entrevistado informa que hoje vai muito por uma decisão do gestor da área, ele é quem faz essa avaliação, e com base em sua análise efetua ou não a promoção, reconhece que o sistema utilizado hoje é falho mais é o que tem trabalhado.

Para a empresa ABC Siderúrgicas colaboradores são promovidos quando atendem as exigências de competência do cargo que estão descritas nos documentos da ISO 9001.

5.10 Qualidades que os líderes levam em consideração para contratação de um colaborador

Foi dito pela empresa XYZ Cosméticos que depende muito da área, cada gestor responsável junto com a equipe de Recursos Humanos faz a seleção, e pôr fim a fundadora da o aval da contratação com sua avaliação final. Nesse processo é avaliado a capacidade técnica, experiência na função que vai desenvolver, vontade de trabalhar, recomendações de conhecido, capacidade de negociar conflitos em todos as áreas, saber lidar com resistência, quanto ao fator família não existe diferença embora o mesmo tenha admitido que realizou uma contratação familiar a pedido de parentes.

A empresa ABC Siderúrgica ressalta que as principais qualidades para a contratação de um familiar ou não, é experiência técnica na área, formação acadêmica, ou cursos na área que irá atuar. Não existem preferências na hora da contratação, buscam pessoas capacitadas e comprometidas, inclusive a empresa está sempre procurando abrir oportunidades de estágios, e vagas de empregos para recém-formados, pois eles acreditam que a capacitação e a profissionalização interferem muito no andamento de uma instituição.

5.11 Visão de futuro da empresa

XYZ Cosméticos é de se tornar uma multinacional, manter se como referência no seguimento que atua, esse futuro é traçado em curto, médio e longo prazo, a curto já existe um planejamento que está sendo cumprido, a médio prazo (próximos 10 anos) chegar lado a lado com sua principal concorrente no nível nacional, e a longo prazo (20 anos) ganhar o mercado internacional.

A visão da empresa ABC Siderúrgica, objetiva exercer a excelência e protagonismo, esperando ser vistos pelo mercado em conformidade aos valores que defendem e promovem, com ética, responsabilidade e comprometimento. Querem fazer a diferença na área que atuam e deixar sua marca nesse segmento tão competitivo, além de deixar um legado para as próximas gerações que vira sucede-los, que o mais importante é não perder seus valores, que foi estipulado pelo fundador da empresa.

5.12 Auto avaliação do empreendedor

Empresa XYZ Cosméticos, o mesmo se auto avalia como um empresário flexível disposto a exercer outra função em prol da empresa e do crescimento da mesma, todo seu empenho profissional está relacionado a empresa, e sua longevidade.

A visão do entrevistado ABC Siderúrgica é de um profissional dinâmico bem articulado, bem preparado e que tem como inspiração o sócio fundador, objetiva seguir seus passos de ousadia e de parcerias, o qual ele enxerga hoje ser muito importante na vida de um empresário, e tudo que faz é visando o crescimento da empresa.

5.13 O processo de sucessão

Uma das principais questões inerentes à administração familiar, reside na sucessão, passo muito importante para empresa, pois é nessa transição que a empresa deve tomar cuidado com os seus objetivos e valores o que realmente que passar para a nova geração e o que deve ser melhorado, deixando como lição os erros, e evitando que os mesmos sejam repetidos. Com o conhecimento adquirido foi possível entender a complexidade que envolve a empresa com administração familiar, pois são vários fatores que influenciam o comportamento e a dinâmica de tais empresas, para isso analisar a sucessão, profissionalização e a cultura organizacional da cada empresa, tornou possível verificar que o fator tempo foi preponderante para a profissionalização e adequação às novas exigências do mercado, levando em conta que a empresa de siderurgia não planejou o processo sucessório, contudo, através do tempo o novo gestor buscou adaptar-se ao novo modelo empresarial tornado a empresa mais competitiva submetendo-a a controles de qualidade externos que resultaram na melhoria de suas relações externas e internas. Por outro lado, a empresa de dermocosméticos ainda que tenha projetado um plano sucessório, no qual alguns integrantes tenham se preparado para atuar nas variadas áreas da empresa, pelo fato de ainda ser relativamente nova não foi possível verificar os resultados da implementação do plano, pois a antiga gestão mesmo em processo de transição ainda continua sendo a principal fonte de decisões.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo que versa sobre a gestão de empresas familiares teve como cunho principal conhecer, entender e descrever os principais desafios da administração, baseada na organização familiar. Nesse sentido, para conhecer melhor o objeto da presente pesquisa foi feito um estudo de caso comparado entre duas empresas, com administração familiar e segmentos distintos, ambas situadas no município da Serra/ES, uma dessas empresas já está no mercado há cerca de quatro décadas e atua no ramo de siderurgia, já a outra estreou acerca de duas décadas atuando no ramo de dermocosméticos, ambas consolidadas no mercado capixaba. Assim, foi possível conhecer as similaridades e diferenças que compartilham.

A administração familiar reveste-se de importante relevância econômica e social ao país, na medida em que, conforme dados disponibilizados na presente pesquisa, uma parcela significativa das empresas e do PIB do país advêm de empresas que possuem esta característica de empresa familiar.

Muitos são os conceitos, tipos e questões que norteiam a administração familiar, ainda se nota uma considerável discussão acerca do que pode ser considerado ou não uma empresa familiar.

A administração familiar, é caracterizada por inúmeras vantagens, contudo possui ainda alguns importantes desafios a serem vencidos. Dentre eles a profissionalização, que muitas vezes até existe o planejamento mais a execução é falha, o que leva a empresa para uma situação delicada.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi possível perceber, que uma empresa familiar ainda que se mostre externamente profissionalizada, ou seja, atenda aos requisitos empresariais comuns, guardam em si os efeitos da cultura organizacional que tendem a manter uma “zona de conforto”, que faz com que as decisões muitas vezes sejam tomadas de forma mais pessoal e menos profissional o que acarreta muita instabilidade nos clientes internos, tais como colaboradores e fornecedores diretos. Esses fatores se apresentaram de forma comum a ambas empresas que foram objeto de estudo de caso.

Desta forma, pode ser estabelecido um parâmetro comparativo entre os resultados alcançados neste e em outros estudos similares. Por fim, conclui-se exaltando a importância da contínua atenção no que tange aos processos de gestão e de governança familiar, profissionalização e de cultura organizacional dessas empresas, sempre se atendo à profissionalização. Dessa maneira, busca-se maior competitividade, rentabilidade e participação de mercado e, por consequência, a própria perpetuidade das empresas familiares.

Ao concluir o artigo pode-se dizer que embora o tema já tenha sido alvo de muitos estudos, ainda está longe de esgotar seu conteúdo que é dinâmico e se transmuta a cada dia, sendo necessário ainda muitos estudos para que seja possível uma visão mais cristalina do assunto.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. Atlas, 2006
- BERNHOEFT, R; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**, 2003.
- DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 23,1967. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>. Acesso em 21/09/2016
- FLORES, D. R. **Análise de dados com apoio de softwares estatísticos**. PUC, 2002.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREITAS. Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. Rev. Adm. UFSM, v. 5, n. 3, 2012
- GERSICK E. Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom e LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – Ciclos de vida das empresas familiares**. Negócio Editora, 1997.
- INACIO, S.R.L. **Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. CRA- SP,2011
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. Atlas, 2005
- LETHBRIDGE, ERIC. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES. V. 7, n. 1, 1997.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. Pioneira, 1993.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- _____. **A empresa familiar**. Pioneira, 1998.
- _____. **Governança Corporativa o Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Ed. Campus, 2000
- _____. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar**. Pioneira,1987
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **função social da atividade**,2011 disponível no link: http://www.mcampos.br/u/201503/leonardobarretodamottamessanooplanejamentos_cessoriocomoinstrumento.pdf> acessado em 05.06.2016. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. Negócio Editora, 1999.

NICOLIELLO, Mary. **Sucessão familiar em debate na Findes.**2016
<<http://www.sistemafindes.org.br/index.php/imprensa/noticias/433-sucessao-familiar-em-debate-na-findes>> Acesso em:11 de abril. 2016.

PADUA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre.** SEBRAE/RS, 1998

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro. **Efeitos Da Propriedade Familiar Sobre Os Eventos De Fusão E Aquisição.** Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade Departamento De Administração,2012

ROCK, Stuart; **Gerir Empresas Familiares.** Edições CETOP1997

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional.** 3. ed: Prentice-Hall do Brasil, 1983

SEBRAE. **Empresa familiar: profissionalizar para evitar o naufrágio no mundo globalizado.** Diário Catarinense, 2005. Disponível em. Acesso em: 30 set.2015

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** Editora FGV, 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** Ed. Porto Alegre, 2001

FAMILY COMPANY: MANAGEMENT CHALLENGES

ABSTRACT

It is hoped in this article to know, to understand and to describe what are the challenges most experienced by companies whose management is done by the familiar model. In this context, although the subject has already been debated by some researchers, there is still a lot to be explored, because in the current economic scenario it is essential that such companies should not be isolated, based only on an egocentric view of management, since the challenges in terms of professional management and especially succession, require family companies to be prepared to deal with these stages and thus be able to remain in an increasingly liquid and global environment. To do so, will be carried out bibliographical research and case study.

Key words: *Challenges, Business, Family Management.*

ANEXO A – Questionário

Prezado (a) senhor,

Com o objetivo de investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das empresas familiares, na região de Serra/ES, solicitamos-lhe a gentileza de responder a entrevista a seguir.

- Como a empresa foi fundada?
- O processo de sucessão ele existe? E foi planejada?
- Como você define o perfil do fundador ou principal Gestor da sua empresa?
- Há quanto tempo você atua como diretor da empresa?
- Quantas pessoas são proprietárias da organização? Destas pessoas proprietárias, quantas trabalham efetivamente na empresa e que cargos ocupam?
- Existe um planejamento estratégico formal e organizado na empresa? Explique Como ele é.
- De que maneira ocorrem os processos decisórios na empresa? Existe um conselho administrativo ou as decisões são tomadas pontualmente?
- Considerando o aspecto desenvolvimento da família empresária, em qual estágio a empresa se encontra?
- Os familiares que desempenham cargos de administração participam de treinamentos internos? Quais? Participam de treinamentos externos? Quais?
- Quais habilidades e competências são necessárias para administrar e prosperar a empresa?
- O que você entende por profissionalização na empresa familiar?
- Você acredita que sua empresa possui uma gestão profissionalizada? Em caso positivo, explique como foi o processo e de que forma a empresa profissionalizou a gestão?
- A empresa tem um plano de promoção e ascensão profissional definido e organizado?
- A partir de quais critérios os colaboradores são promovidos?
- Quais são as principais qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de um funcionário? Sendo familiar ou não, isso faz diferença?
- O que você espera ou como gostaria de ver a sua empresa no futuro?
- Qual o seu objetivo empresarial?