

Empresa Familiar: Um Estudo Sobre os Conflitos entre Gestores e Colaboradores

Autoria

Sara Ferreira

ADMINISTRAÇÃO /Centro Universitário Assunção - UNIFAI

EDINEIDE MARIA DE OLIVEIRA

ADMINISTRACAO/CENTRO UNIVERSITARIO ASSUNÇÃO UNIFAI

TEREZINHA DE JESUS NASCIMENTO GUIDON COELHO

ADMINISTRACAO/CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSUNÇÃO UNIFAI

IRLANE REGINA MORAES NOVAES

ADMINISTRACAO/UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

Resumo

Este artigo teve sua origem em um Trabalho de Conclusão de Curso em que se apresentou questões inerentes a empresas familiares concentrando-se nos conflitos entre gestores e colaboradores. Por meio da apresentação de uma empresa fictícia de médio porte, do setor moda feminina, envolvendo diferentes departamentos, evidenciou-se as disputas recorrentes que impedem a excelência na organização da empresa. Empresas juntamente com seus administradores e colaboradores devem trabalhar em equipe. O planejamento é apontado como um instrumento de gestão empresarial amplamente utilizado pelas empresas. O conhecimento das peculiaridades de uma empresa familiar, são primordiais na estruturação do administrador. Os conflitos decorrentes das tomadas de decisões impactam, sobremaneira, o clima e a produtividade. O estudo evidenciou que interesses familiares e empresariais misturam-se, gerando ineficiência administrativa, comprometendo o relacionamento dentro da empresa, entre diretores e subordinados gerando indisciplina, favoritismos e ineficiência dos administradores, principalmente os contratados (não familiar). O procedimento metodológico utilizado constituiu-se, essencialmente, de pesquisa bibliográfica com natureza exploratória.

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Empresa Familiar: Um Estudo Sobre os Conflitos entre Gestores e Colaboradores

RESUMO

Este artigo teve sua origem em um Trabalho de Conclusão de Curso em que se apresentou questões inerentes a empresas familiares concentrando-se nos conflitos entre gestores e colaboradores. Por meio da apresentação de uma empresa fictícia de médio porte, do setor moda feminina, envolvendo diferentes departamentos, evidenciou-se as disputas recorrentes que impedem a excelência na organização da empresa. Empresas juntamente com seus administradores e colaboradores devem trabalhar em equipe. O planejamento é apontado como um instrumento de gestão empresarial amplamente utilizado pelas empresas. O conhecimento das peculiaridades de uma empresa familiar, são primordiais na estruturação do administrador. Os conflitos decorrentes das tomadas de decisões impactam, sobremaneira, o clima e a produtividade. O estudo evidenciou que interesses familiares e empresariais misturam-se, gerando ineficiência administrativa, comprometendo o relacionamento dentro da empresa, entre diretores e subordinados gerando indisciplina, favoritismos e ineficiência dos administradores, principalmente os contratados (não familiar). O procedimento metodológico utilizado constituiu-se, essencialmente, de pesquisa bibliográfica com natureza exploratória.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Conflitos. Tipos de Conflitos.

ABSTRACT

This article was your source in a final project-TCC in which presented issues inherent in family businesses focusing on conflicts between managers and employees. Through the presentation of a fictitious company, the textile industry, involving different departments, was the recurring disputes that prevent the excellence in company organization. Companies along with its managers and employees must work as a team. The planning is pointed to as a business management tool widely used by businesses. The knowledge of the peculiarities of a family business, are paramount in the structuring of the administrator. Conflicts arising from impact decision-making, particularly, the climate and productivity. The study showed that family and business interests together, generating administrative inefficiency, undermining the relationship, within the enterprise, between officers and subordinates creating indiscipline, bias and inefficiency of the Administrators, mainly contractors (not family). The methodological procedure used consisted essentially of bibliographical research with exploratory nature.

Keywords: Family business. Conflicts. Types of conflicts.

INTRODUÇÃO

No Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, existem empresas familiares classificadas em pequeno, médio e grande portes. Acredita-se que esse fenômeno se dá devido à confiança que as pessoas adquirem nos relacionamentos familiares que é o primeiro grupo de relacionamentos.

Segundo o Jornal Brasil (2015) as empresas familiares são responsáveis por mais de 60% dos empregos formais no Brasil e, 4,5 milhões de empresas constituídas, 42% dos salários pagos e 21% de participação no PIB contribuindo assim para a economia do país. Este artigo tem como objetivo apresentar a organização de uma empresa fictícia de médio porte. Para concretizar o propósito, seguem detalhados, os objetivos específicos: i) abordar os diversos conceitos de empresas familiares; ii) apresentar as características de uma empresa familiar; iii) discorrer sobre como as empresas familiares minimizam conflitos.

Devido aos inúmeros conflitos de decisões que as empresas familiares geram, a problemática deste estudo concentra-se em saber **como são organizadas as empresas familiares para minimizar conflitos?**

A justificativa deste estudo reside na busca de explicações do porquê as empresas familiares geram conflitos de poderes ao designar tarefas para um indivíduo dentro da organização.

Segundo Adachi (2006) dentro de uma empresa familiar os conflitos costumam ser diferentes de uma empresa para outra, uma vez que os familiares estendem discussões sobre os problemas pessoais e profissionais. Tais conflitos podem manifestar-se devido ao comportamento dos indivíduos e que poderiam ser esclarecidos de uma forma simples, e assim, impossibilitando a manifestação de outros problemas, ou se tornar um grande problema desnecessário.

O procedimento metodológico recomendado por Lakatos e Marconi (2001) concentra-se na pesquisa bibliográfica com natureza exploratória, por fornecer um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados e publicados e capazes de ofertar dados relevantes que estão relacionados ao tema.

Para subsidiar a pesquisa, serão considerados como principais autores: Macedo, Leone, Adachi, Gonçalves, Oliveira, Moreira Jr, Bortoli Neto, Silva, Passos, Lodi, Vasconcellos e Campos.

2 EMPRESAS FAMILIARES

2.1 Conceitos

Segundo Ferreira (2004) o significado de empresa¹ é empreendimento, ou seja, é uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadoria ou serviços, tendo como objetivo a produção de bens e serviço e o lucro. No conceito capitalista segundo Vasconcellos (2008) o empresário sempre busca a maximização dos lucros e o aperfeiçoamento dos recursos, na tentativa de minimizar os custos. (FERREIRA, 2004)

Ferreira (2004) ainda destaca que família² significa pessoas aparentadas que vivem, na mesma casa, particularmente o pai, a mãe e os filhos. Pessoas do mesmo sangue, ou não, pois pode haver adoção, que na visão de Coleman (1990) representaria o primeiro grupo social constituindo o capital social ³que apresenta relacionamentos com objetivos familiares. (FERREIRA, 2004)

Empresa familiar é aquela em que indivíduos da mesma família estão na direção, sendo esta empresa controlada por seus membros e também por pessoas que não fazem parte da família, mas são escolhidos para atuar no controle da empresa. Independente do grau familiar dos diretores, eles têm poder sobre a organização e na tomada de decisão. Por exemplo, quando o administrador precisa fechar um negócio no nome da empresa, é necessário que pelo menos um sócio da direção esteja ciente do que se trata e qual será a finalidade para a empresa, desta forma o contrato será assinado por um dos sócios sem gerar problemas futuros. (MACEDO, 2009)

Para Macedo:

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para com um ou mais membros da mesma família. (MACEDO, 2009, p.29)

Observa-se que o autor define a empresa familiar sendo organizada por seus membros que fazem parte da família, e eles podem ou não dar ordens dentro de uma determinada organização, independentemente do grau de parentesco que tenha na empresa, desde que ele tenha poder sobre a organização, lembrando que tais decisões têm que ser avaliadas por um ou mais membros da mesma família, como se houvesse um conselho superior com membros familiares.

¹ De acordo com o dicionário Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989, Empresa refere-se ao empreendimento (2) Econ. Organização econômica destinada à produção ou venda de mercadoria ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro.

² Sf. 1. Pessoas aparentadas que vivem, ger., na mesma casa, particularmente o pai, a mãe e os filhos. 2 pessoas do mesmo sangue. 3. Origem, ascendência. 4. *Art. Gráf.* O conjunto de caracteres ou dois tipos com o mesmo desenho básico. 5. *Biol.* Reunião de gêneros [v. *gênero* (5)] **Família elementar** ou **família nuclear**. *Antrop.* Aque é constituída pelo casal e seus filhos.

³ Capital Social segundo Coleman refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e laços de confiança que facilitam a coordenação e cooperação para benefícios mútuos.

Desta forma, Leone (2005) caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade ou da direção; c) valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; d) sucessão ligada ao fator hereditário. Este conceito consiste em três linhas, um associado ao outro, a primeira é a propriedade, a segunda é a gestão e a terceira é a sucessão.

Neste sentido vale ratificar que segundo Gonçalves (1998) toda empresa que é administrada por membros de uma família é considerada empresa familiar, e poderá fazer parte da extensa administração, e pelo menos um dos seus membros poderá assumir a presidência, se tornando responsável pela administração operacional, o conjunto de planos, projetos e ações, com a finalidade de uma operação eficaz e coerente como estabelecido pelos gestores.

Todas as organizações familiares terão um componente da família como seu primeiro executivo, independentemente do título que tenha recebido ou se concedido. No entanto são frequentes ainda acontecimentos envolvendo a participação dos componentes da família, na diretoria e nos conselhos.

As empresas familiares necessitam de organização. O planejamento é apontado como um instrumento de gestão empresarial amplamente utilizado pelas empresas. Chiavenato (2004) descreve que o planejamento representa na tomada prevista de decisões, uma sequência de ações que devem ser consideradas a fazer antes de agir. Primeiramente analise, em seguida o planejamento é baseado no futuro desejado, arquitetado de ações necessárias e meios adequados para atingir os objetivos.

Lodi (1986) cita que Donnelley define a empresa familiar como aquela que se identifica a uma família há pelo menos duas gerações. Desta maneira a empresa em que o fundador não tem herdeiros não é considerada uma empresa familiar, pois é necessário existir a segunda geração. A empresa familiar surge normalmente quando a segunda geração do fundador participa dos negócios familiares.

Lodi (1994) descreve que valores, em uma empresa familiar, são comunicados verbalmente, e que só deve ser prescrito quando as pessoas começam a se dispersar. Os valores são o que persevera a empresa formada, alicerçando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. Os valores familiares, frequentemente, se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e vontade para se adaptar a novas ideias.

Nesse viés para Oliveira:

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconvenientes superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares. (OLIVEIRA, 1999, p.18)

O autor descreve a empresa familiar pelo prosseguimento do poder decisório de modo que a próxima geração possa assumir a responsabilidade dentro da empresa, podendo ser uma ou mais famílias. Geralmente, a origem da empresa familiar está relacionada ao fundador, associado à família, que demonstra forte influência e determinadas características.

Todavia, as características das empresas familiares são importantes para entender o clima e o desenvolvimento organizacional. É preciso verificar a sua capacidade de produção, o seu tamanho, estatuto, seu capital e ainda sua visão, missão e valores.

Para caracterizar o ambiente organizacional de uma empresa familiar são usados alguns termos que são relacionados com conceitos subjetivos como confiança, afetividade e dedicação. As empresas familiares apresentam um ponto negativo em comum, que está relacionado com disputas e conflitos, que aumentam de acordo com o crescimento da organização e da família que está à frente da organização. Tais conflitos podem estar relacionados com a questão financeira e controle de poder sobre a empresa. (LODI, 1986)

Segundo os autores Moreira Jr e Bortoli Neto (2007), algumas características são determinantes para a construção do estilo de gestão, por exemplo, decisões pautadas em fatores emocionais, dificuldade na descentralização, lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos, confiança mútua, existência de conflitos, perfil do sucedido e do sucessor. Segundo Silva *et al* (1999, p.5), para ser uma empresa familiar, é necessário ter determinadas características, como mostra a figura a seguir:

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

1	A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir a propriedade majoritária ou controle minoritário.
2	A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa.
3	Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família.
4	A família determina o processo sucessório da empresa.

FONTE: SILVA *et al*, 1999, p.5, adaptado pela autora.

A figura mostra o que Macedo (2009) também citou anteriormente com relação à parte organizacional em que a empresa familiar, além de ser controlada pela família,

também possui o controle acionário. A família é quem determina as instruções da gestão estratégica dentro da organização.

FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA NA PRIMEIRA GERAÇÃO DE FAMILIARES (FUNDADORES).



FONTE: adaptado pelo autor Paulo Tondo a partir de Leach (1993).

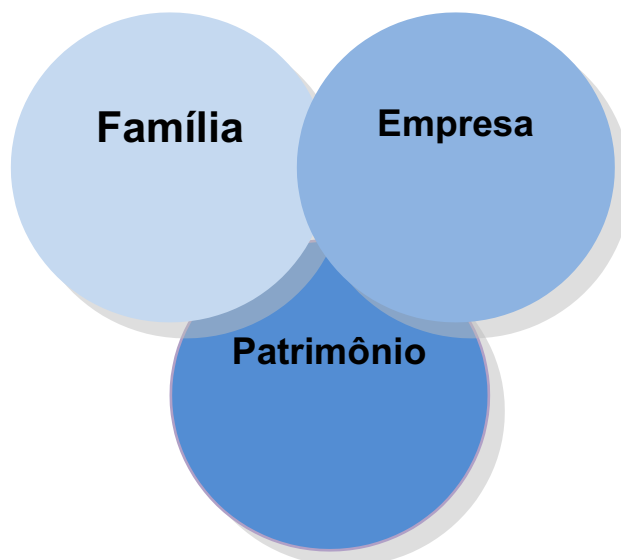
Observa-se na figura 2, a primeira gestão de uma empresa familiar, a qual possui direção, organização, controle, planejamento e cultura. A direção é baseada na intuição do fundador, costuma ter pulso firme, tem visão sobre o futuro. A organização não tem uma estrutura formal, o indivíduo é designado para diversas funções, não existe uma descrição de cargo para cada colaborador. O planejamento está concentrado no líder da organização, é ele quem determina o que deve ou não ser feito. Na cultura não se encontra uma explicação clara dos aspectos culturais da empresa como missão, visão e valores, geralmente isso é comum em organizações dirigidas por uma gestão pouco profissionalizada. O controle da empresa é limitado e improvisado, está baseado no caixa, ou seja, se preocupa com as entradas, saídas e o resultado final.

Para Passos (2006):

A coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar - família, patrimônio e empresa – fazem com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial. (PASSOS, 2006, p.30)

Segundo Passos (2006) quando se trata de empresas familiares, é importante observar as características da empresa e a forma da relação entre as esferas de um conjunto composto pela família, patrimônio e empresa. É aconselhado, para que haja progresso, questões que contemplem uma organização tocante, regular, patrimonial e empresarial para que a empresa possa ter continuidade na sucessão.

FIGURA 3 – ESFERA DASOCIEDADE FAMILIAR



Fonte: Passos (2006), adaptado pela autora.

Observa-se que a família está acima da empresa e do patrimônio, porque ela tem uma história construída por gerações anteriores, as quais abriram a empresa e realizaram um patrimônio que repercute aos seus descendentes.

Segundo o dicionário Aurélio, patrimônio⁴ significa herança paterna e bens de família. Desta forma pode-se dizer que patrimônio é algo que pertence ao herdeiro de uma família, podendo ser filhos ou netos. (FERREIRA, 2004)

Família é um grupo de pessoas relacionadas onde existe amor, afeto, carinho, apoio, problemas e conflitos. A família é capaz de ajudar cada membro a superar as dificuldades que surgem no decorrer da vida, ajuda a criança ou adolescente a desenvolver dentro da sociedade, tornando-se um indivíduo digno.

A evolução da empresa familiar com a construção de um patrimônio é um assunto de alta influência para o futuro da economia do país, os herdeiros e futuros executivos responsáveis por essas empresas precisam ser devidamente treinados para dar prosseguimento nas atividades. (OLIVEIRA 1999). No entanto para a continuação da evolução é necessário lidar com as questões relacionadas a conflitos.

2.2 Conflitos

A empresa é um organismo composto de meios humanos, materiais e financeiros que visam a qualquer fim econômico sejam eles a produção, a venda ou distribuição de bens e/ ou serviços.

⁴ Segundo o dicionário Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989 – Patrimônio sm. 1. Herança paterna. 2. Bens de família. 3. P. ext. Os bens, materiais ou não, duma pessoa ou empresa. 4. Fig. Riqueza: patrimônio cultural. § pa.tri.mo.ni.al adj2g.

Adachi (2005) cita exemplos que são manifestados dentro das empresas familiares por pequenos motivos:

Utilização de um funcionário da empresa para um conserto na residência de um parente; uso das instalações da empresa para uma atividade particular; ou pagamento feito pela empresa da assinatura de uma revista de um dos sócios. (ADACHI, 2005, p. 210)

O autor mostra que simples atitudes podem gerar conflitos desde pequenos até maiores, podendo assim atrapalhar as atividades da empresa. Essas pequenas atitudes como o pagamento de uma assinatura de um periódico pessoal, mas que seja cobrado pela empresa pode causar transtornos desde a organização financeira até aspectos de relações pessoais. Como exemplo, considerando a empresa fictícia do ramo moda feminina, em que um determinado motorista foi designado pelo diretor para realizar a entrega da produção de uma nova coleção de roupas ou peças para apresentação no *showroom* em lojas físicas com data e hora marcada, porém uma das diretoras solicitou que o mesmo motorista fizesse uma entrega de urgência no mesmo dia e horário em sua residência, um bem que seria para o seu próprio uso ou consumo.

Diante disso podem acontecer atrasos na entrega das roupas nas lojas, o que pode ocasionar um desconforto entre o cliente e a empresa, já que o cliente vai até a loja com o objetivo de conhecer a nova coleção e ao chegar, a roupa não está disponível, prejudicando as vendas e acarretando uma queda nos lucros. Perante essa situação é possível acontecer conflitos entre os diretores, motoristas e outros funcionários, porque o motorista terá que se justificar ao diretor, informando o motivo pelo qual não foi entregue a coleção no horário combinado. (NAJJAR, 2011)

Najjar (2011) ainda evidencia o conflito de ideias, conforme a seguir:

O conflito de ideias e opiniões é saudável na relação entre as pessoas, na família e na empresa. Porém, deixa de ser saudável quando as pessoas envolvidas fazem dele uma arma para tentar destruir o outro. Infelizmente, é comum verificar esse tipo de conflito nas famílias empresárias (NAJJAR, 2011, p.30).

Outra situação acontece quando um funcionário é designado para realizar uma pesquisa para algo pessoal de um dos diretores, procurar um tecido para confeccionar uma saída de praia, o funcionário por sua vez conversou com a diretora e questionou se é urgente a pesquisa e se é possível esperar um pouco para que apareçam mais coisas para realizar a busca, desta forma evitando que o funcionário vá para rua várias vezes em apenas uma semana, atrasando serviços internos e ocasionando gastos desnecessários. A princípio, a diretora concorda e acha que é o melhor a fazer, mas passando alguns dias a diretora conversa com o diretor e diz que o funcionário não está fazendo o que foi solicitado, que demora a fazer, e que quando faz não traz o que foi pedido, ou seja, chama a atenção do funcionário sem ter motivo algum, ele acaba sendo culpado por algo que foi combinado entre ele e a diretora, mas como a diretora não teve pulso firme passou a situação destorcida para o diretor e acabou nomeando o

funcionário de incompetente, pelo simples fato de não ter ido no dia seguinte pesquisar o tecido para o uso pessoal. (NAJJAR, 2011)

Lodi (1986) destaca que a empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, quando é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com estatais:

Conflitos de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos. (LODI, 1986, p.4)

Observa-se que nas empresas familiares existem diversos tipos de conflitos entre gestores e subordinados e este fato, também está associado aos diferentes tipos de empresas familiares.

2.3 Tipos de Empresas Familiares

Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) baseia-se na forma como o poder é representado pelo diretor, assumindo três faces, a primeira é a concentração total na responsabilidade pela gestão, caracterizando-se pelo conservadorismo e autoconfiança. A segunda é caracterizada pelo poder compartilhado, quando o diretor começa um processo de abertura, liberando a participação de membros familiares na organização, restringindo, contudo ao limite de questões básicas e rotineiras, porém não no centro do poder verdadeiramente. O terceiro e último, são as organizações das quais o poder é semidelegado, ou seja, a empresa já conta com uma estrutura gerencial profissionalizada ou em etapa de profissionalização, com conselho de administração completo e uma diretoria com autonomia para tomada de decisões.

Os autores, Macedo, Leone, Adachi, Gonçalves, Oliveira, Lodi, Moreira Jr, Bortoli Neto, Silva e Passos classificam as empresas familiares de diversas formas, destaca-se Lethbridge (1997), informando que existem três tipos de empresas: a empresa familiar tradicional, familiar híbrida e a empresa familiar com influência familiar.

Segundo Lethbridge (1997) a empresa familiar tradicional é aquela que possui capital fechado, com pouca transparência administrativa, financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família. Em São Paulo, destaque para a Di Cunto, que tem o formato tradicional, considerada como empresa sólida que continua atuante no mercado.⁵

⁵ Di Cunto. A Di Cunto funciona no bairro paulistano da Mooca há 77 anos. A empresa abriu as portas em 1935 e foi idealizada pelo patrono da família Di Cunto, Donato, que percebeu na imigração de seus conterrâneos para o Brasil uma boa oportunidade para produzir pães conforme a receita italiana. Hoje, tanto tempo depois da inauguração, o negócio continua essencialmente familiar – é controlado pelos descendentes diretos de Donato Di Cunto – e atende cerca de cinco mil consumidores todas as semanas. Marcos Di Cunto Júnior, gerente de marketing da empresa, é representante da quarta geração da família. Júnior começou no negócio há sete anos, em um momento que classifica como difícil – o empreendimento não acompanhava a concorrência e pecava em relação ao posicionamento de mercado que pretendia ocupar. Para retomar o caminho, a empresa apostou justamente no seu principal atributo: a

Empresa familiar híbrida possui o capital aberto, porém a família detém o controle, tem maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família. (LETHBRIDGE, 1997)

Empresa com influência familiar é aquela que tem as suas ações sobre o poder do mercado, mesmo que a família não esteja presente na gestão, ela mantém uma influência estratégica por meio de participação significativa. (LETHBRIDGE, 1997)

O autor Gersick (1997), classifica as empresas familiares segundo a estrutura de propriedade da seguinte maneira, sendo o proprietário controlador, que tem propriedade sobre um bem, sendo um imóvel empresarial ou residencial, tendo o proprietário como principal controlador, sociedade entre irmãos que pode ser formada por homens ou mulheres e consórcio de primos.

Proprietário controlador é a empresa que é controlada por seu proprietário, este proprietário tem total poder para tomar as decisões em todos os aspectos dentro da empresa sem ter que consultar uma terceira pessoa, ele tem o controle sobre a organização e a tomada de decisão, geralmente é controlada por um dono ou por um casal. (GERSICK, 1997)

Sociedade entre irmão é quando o controle da empresa pertence a um ou mais irmãos, geralmente a empresa foi construída ou fundada por um casal, e que com passar do tempo transferiu o controle para os seus filhos, isso ocorre quando tem a segunda geração familiar. A sucessão da empresa passa ser controlada pela segunda geração familiar que são os filhos dos fundadores. (GERSICK, 1997)

Consórcio de primos é controlado por primos de diferentes ramos da família, neste caso a empresa também foi fundada por um casal, que passou a sucessão para os seus filhos, e conseqüentemente tiveram filhos que no caso são primos e a sucessão da empresa passa para eles, isso ocorre quando surge a terceira geração familiar podendo ser os netos dos fundadores. (GERSICK, 1997)

A importância de saber como a empresa familiar é constituída é informação relevante para tomada de decisões, isso é necessário para que não se tomem decisões precipitadas que possam trazer problemas e prejuízos para a empresa familiar e para os prestadores de serviços que trabalham junto a ela. (LODI, 1994)

Para o administrador é importante conhecer a missão, visão e valores, pois quando tem posse dessas informações, qualquer tipo de reestruturação levará em conta o histórico da empresa familiar. No século XXI são visíveis as mudanças que ocorrem, por conseguinte verificar o panorama neste período das empresas familiares é importante. (LODI, 1994)

2.4 Panorama das Empresas Familiares

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (2003) o crescimento médio anual do faturamento das micro e pequenas empresas, no período compreendido entre os anos de 1998 a 2001, foram de 2,9% e o pessoal ocupado apresentou crescimento médio de 9,7% ao ano, em termos de reais. As micro e pequenas empresas de serviços e comércio no Brasil ocupavam cerca de 7,3 milhões de pessoas no ano de 2001, o que corresponde a 9,7% da população, com o faturamento de aproximadamente R\$168,2 bilhões e geraram cerca de R\$ 61,8 bilhões de valor adicionado valor acionado. Os pequenos negócios formados por cabeleireiros, mercearia, quitanda, sapatarias, bazares, armarinhos, etc., vem ganhado cada vez mais participação nos setores de comércio e serviços, desta forma aumentando a geração de postos de trabalho e apresentando crescimento da receita operacional líquida.

TABELA 1 – RECEITA DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS, SEGUNDO PORTE DA EMPRESA – 1985/2011.

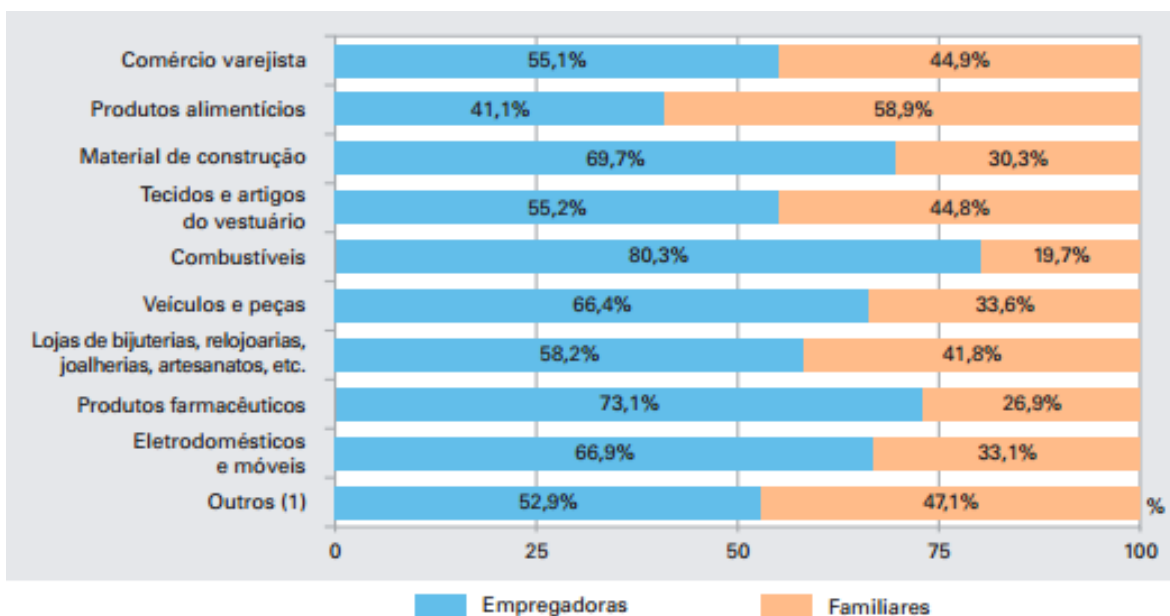
Porte da empresa	Receita (1 000 000 000 R\$)		
	1985 (1)	1994 (1)	2001
Total	786,9	776,6	752,9
Micro e pequenas empresas	149,6	153,8	168,2
Médias e grandes empresas	637,3	622,8	584,7

Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Censo Cadastro 1994, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001; Censo de empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. Acima do título: Censos econômicos 1985.

(1) Valores atualizados com base na variação do IGP-DI.

Na pesquisa, constatou-se que das 2,0 milhões de micro e pequenas empresas 1,1 milhão era do tipo empregadora, ou seja, tinha pelo menos uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil familiares, que são aqueles que trabalham apenas com a família e está, compõe a empresa.

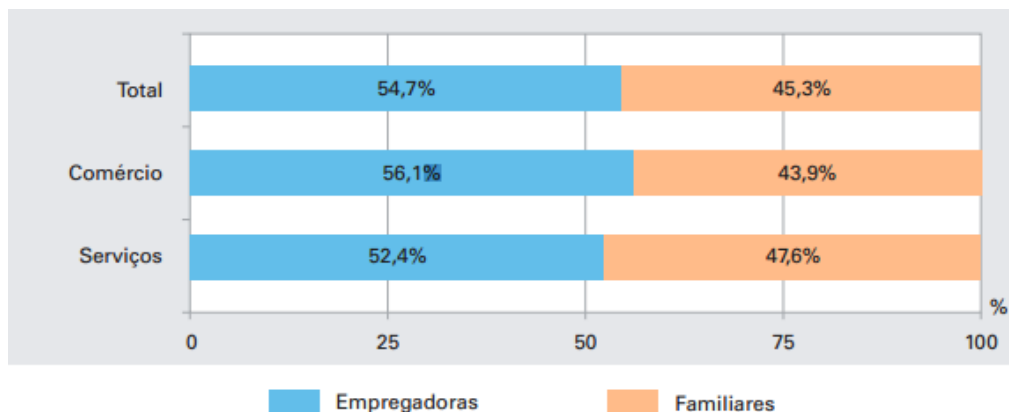
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS VAREJISTAS, POR TIPO DE EMPRESA – 2001.



FONTE: (IBGE, 2001, p. 31)

Verifica-se que em estabelecimentos de produtos alimentícios, 58,9% são empresas familiares, o segundo maior número de empresas familiares está no grupo de outros produtos, por exemplo, comercialização de livros, revistas, papelaria, artigos de informática etc., em que quase a metade 47,1% delas é gerida pelo membro, sócio ou proprietário da família. O comércio que apresenta o menor percentual é o de combustíveis.

FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR TIPO DE EMPRESA - 2001



FONTE: (IBGE, 2001, p. 30)

As micro e pequenas empresas (MPE's) podem ser de dois tipos: empregadoras e familiares. As empregadoras são as que tinham pelo menos uma pessoa empregada em 2011 e as familiares são aquelas em que na organização trabalhavam os donos, sócios ou membros da família. O estudo computou que as atividades de comércio e serviços são correspondentes a 54,7% empregadoras e 45,3% familiares. As micro e pequenas empresas familiares tem o porcentual maior nas atividades de serviços, representando 47,6% nesse segmento.

3 APRESENTAÇÃO DO CASO

O caso baseia-se em uma empresa fictícia no seguimento de Moda feminina que foi fundada em 1976, com um desejo de um casal em criar uma marca com uma identidade única para a mulher que gosta de se vestir bem. A administração da empresa sempre foi realizada pelo casal, ele cuidava da parte financeira juntamente com o diretor do financeiro e outros funcionários, e ela cuidava da criação das roupas. Eles têm dois filhos, que com o passar do tempo a administração passou para o filho mais velho, e a filha passou a tomar conta da parte do estilo, ela é responsável pela criação do produto, é quem desenvolve toda a coleção com o apoio dos pais, do irmão, e das assistentes de estilo.

No início era uma indústria que fabricava apenas jeans, mas com o passar dos anos surgiu a vontade de expandir a fabricação de roupas. Em 2017 além dos jeans produzidos investiram na produção de camisas, blusas, vestidos, saias, jaquetas, casacos, shorts e calças com diversos tipos de tecidos.

Como toda empresa tem seus altos e baixos, a empresa também teve os seus. Por volta do ano de 2010 quase decretou falência devido à administração não adequada dos fundadores, os quais não tinham conhecimento de uma administração baseado no método de controle de processo, sistema mencionado por Campos (1992). Segundo Chiavenato (2004) para minimizar os conflitos neste tipo de empresa recomenda-se o gerenciamento baseado no planejamento que possui um procedimento adequado e visa minimizar os conflitos. Para algumas empresas é difícil atingir as suas metas nos custos, qualidade e prazo de entrega de um bem ou serviço, mas não é impossível. Para isso acontecer existe um caminho que é aprender e estudar o método do Ciclo PDCA para a prática do controle. O Ciclo PDCA é (*PLAN, DO, CHECK, ACTION*), descreve quatro etapas básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

O ciclo consiste em um planejamento em que se faz necessário determinar os objetivos a respeito dos itens de controle, demonstrando o processo para atingir as metas e propostas. A fase do planejamento também é chamada de "Planejamento de Qualidade", tem que ser pontual devido ao controle ser continuado e visar garantir a satisfação das pessoas. A execução das tarefas conforme o plano e a coleta de dados para comprovação do processo. Após os dados serem coletados é realizada a comparação do resultado obtido com a meta traçada. A etapa de atuação corretiva identifica os erros e age no intuito de realizar correções definitivas para que o problema não torne a acontecer.

Como não havia um planejamento, conforme menciona Baptista (2000) dentro da empresa acontecia algumas situações desagradáveis, por exemplo, furtos, desde roupas a dinheiro. Devido à crise, os salários dos funcionários eram pagos sempre com atraso e o vale transporte muitas vezes, não era pago. Os funcionários tinham que pagar a condução com o dinheiro do próprio bolso que muitas vezes não tinham. Mesmo diante desta crise quando o diretor filho assumiu, conseguiu reerguer a empresa e fez algumas mudanças para ver de onde vinha o problema e o solucionou.

No período de 2015 a 2017 a empresa se encontra saneada, pois fez vários acordos financeiros e tributários, mantém um quadro de funcionários que atende parte da fábrica nos departamentos como no setor financeiro, copa, estilo, modelagem, corte de roupas, costura, almoxarifado, acabamento, revisão, expedição, recepção, recursos humanos, vendas e lojas. Com cinco lojas, distribuídas nos shoppings Anália Franco, Morumbi, Higienópolis, Villa Lobos e uma loja de rua na Melo Alves, no dia 04 do mês de abril 2017 inaugurou a 6ª loja em Brasília.

Segundo Maximiano (2000), a gestão de empresas familiares é focada na direção dos objetivos da empresa e da família, verificação das funcionalidades das empresas e gerenciamento das funções.

CONCLUSÃO

Este artigo apresentou o conceito, tipos, características, conflitos e gerenciamento das empresas familiares, firmados em um estudo de caso, com o objetivo de demonstrar que a gestão dessas empresas deve considerar modelos profissionais de atuação com o propósito de construir um estilo de gestão, pautado e direcionado para essas empresas, considerando suas características, fatores emocionais, dificuldade na descentralização, lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos, confiança mútua, existência de conflitos, perfil do sucedido e do sucessor. Empresas familiares podem ser do tipo tradicional, híbrida, ou com influência familiar, baseia-se na forma de como os poderes são exercidos. Os conflitos acontecem dentro da empresa a partir do momento em que ações profissionais contemplam questões pessoais, apoiadas no fato de a empresa ser administrada por membros de uma mesma família.

Foi mencionado que as empresas familiares contribuem para a economia do país, sendo responsável por 60% dos empregos formais, enfrentando desafios e riscos devido à falta de profissionalização dos seus colaboradores.

Os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados e a questão de pesquisa foi plenamente respondida. Os conflitos podem ser evitados quando as ações se tornam profissionais e deixam de contemplar questões pessoais ou favoritismos.

É relevante lembrar que a problemática deste artigo propôs responder como são organizadas as empresas familiares para minimizar os conflitos? Os autores Adachi, Najjar e Lodi afirmam que é necessário evitar atitudes como pagamentos de uma assinatura de um periódico pessoal, o uso de um colaborador para fazer conserto na

residência de um parente ou uma atividade particular, o relacionamento dentro da empresa familiar entre os diretores e seus subordinados deve ser saudável, evitando qualquer tipo de conflito.

Limitações quanto aos recursos de pesquisa, a falta de material bibliográfico com informações atualizadas dificultou o desenvolvimento deste, mas não comprometeu a análise efetuada.

Em particular, o que se relaciona as empresas familiares, foi possível entender melhor qual o tipo de gestor e organização para trabalhar, concluir que na maioria das empresas familiares existem conflitos que prejudicam a organização, alguns assuntos foram vivenciados pela autora que trabalha em empresa familiar.

REFERENCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Familia S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

A Di Cunto Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>, acesso em 07/04/2016 as 19h35m.

BAPTISTA, Myriam Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. 2 ed. São Paulo: Vera, 2000.

CARACTERISTICAS DA EMPRESA FAMILIAR. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/caracteristicas-da-empresa-familiar/54462/>> Acesso em 20/09/2016 as 18h50m.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3° Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLEMAN, James Samuel. **Foundations of social theory**. Harvard University: Press, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi, 1992. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)** / Vicente Falconi Campos – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.).

EMPRESA FAMILIAR. Disponível em: < <http://jornalbrasil.com.br/noticia/empresas-familiares-representam-60-dos-empregos-formais-no-brasil.html> > Acesso em 05/08/2016 as 20h30m.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Miniaurélio: **Minidicionário da língua portuguesa** / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição Margarida

dos Anjos, Marina Baird Ferreira; equipe de lexicografia Margarida dos Anjos... [et al.]. – ed. ver, atualiz. – Curitiba: Positivo, 2004, p. 342.

_____ Aurélio Buarque de Holanda, Miniaurélio: **Minidicionário da língua portuguesa** / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; equipe de lexicografia Margarida dos Anjos... [et al.]. – ed. ver, atualiz. – Curitiba: Positivo, 2004, p. 396.

_____ Aurélio Buarque de Holanda, Miniaurélio: **Minidicionário da língua portuguesa** / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; equipe de lexicografia Margarida dos Anjos... [et al.]. – ed. ver, atualiz. – Curitiba: Positivo, 2004, p.615.

GERSICK et al. **De Geração Para Geração. Ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Ed. Negócios Ltda, 1997

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa.** São Paulo: Editora Negócio. 2000.

IBGE. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>> Acesso em 10/03/2016 as 20h40m.

_____ <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> Acesso em 07/03/2017 as 19h35m.

JORNAL BRASIL: Disponível em: <<http://jornalbrasil.com.br/noticia/empresas-familiares-representam-60-dos-empregos-formais-no-brasil.html>> Acesso em 10/09/2016 as 18h30m.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** / Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi – 4. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as Mudanças Para Garantir a Sobrevivência no Mercado Globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendência da empresa familiar no mundo.** Revista BNDS, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <Http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf> Acesso em 10/04/2017 as 15h10m.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar** / João Bosco Lodi. 2° ed. São Paulo: Pioneira, 1986

_____, João Bosco ***A Ética na empresa familiar*** / João Bosco Lodi. —São Paulo: Pioneira, 1994.

MACEDO, José Ferreira de. ***Sucessão na Empresa Familiar: Teoria e Prática***. São Paulo. Nobel, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. ***Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAJJAR, Eduardo. ***Empresa Familiar: Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária***. São Paulo. Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. ***Empresa Familiar: Como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório***. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E. ***Família, Negócios à Parte: Como Fortalecer Laços e Desatar nos na Empresa Familiar***. São Paulo: Gente, 2006.

SILVA, J. C. S., FISCHER, T., DAVEL, E. ***Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrechi***. IN: Anais do 23º ENANPAD. Setembro/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

TONDO, Paulo: **Características da empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.tondoconsultoria.com.br/artigos-002-o-porque-do-conflito-de-geracoes.php>> Acesso em 05/04/2017 as 12h40m.

ZORZANELLI, Giovani: **Tipos de empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tipos-de-empresafamiliar/51129/>> Acesso em: 10/10/2016 as 20h50m.