

ESTUDO DE CASO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PATOS DE MINAS COM FOCO EM SUA SUCESSÃO. Caso Apta - Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional¹

Tatiane Aparecida de OLIVEIRA²
Eliphaz Levi PEREIRA³

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar as características da gestão de uma empresa familiar, de forma a identificar as suas principais vantagens, desvantagens e desafios quanto ao futuro da empresa na questão da sucessão do comando em sua gestão. A pesquisa foi descritiva, os meios de investigação foi um estudo de caso. O enfoque metodológico do trabalho compreendeu uma pesquisa de campo de cunho qualitativa para detectar se os gestores estão preparados para enfrentar os problemas futuros de sucessão, sendo essa questão o principal objetivo específico do estudo. A unidade de análise é a empresa Apta-Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional – Ltda. onde foi realizada a pesquisa qualitativa no mês de Agosto de 2016 por meio de uma entrevista previamente estruturada. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada como ferramenta metodológica. A entrevista realizada com o gestor permitiu compreender que a APTA possui uma gestão bastante tranquila que eleva a importância das boas relações familiares para cultivar e estabelecer boas relações profissionais. O gestor compreende ser de suma importância a preparação do processo de sucessão, mas, ficou manifesto que no momento esta não é uma preocupação da empresa. As vantagens se resumem na relevância da força que emana da família para fortalecer os laços profissionais e, assim, contribuir para atravessar possíveis momentos difíceis de gestão. As desvantagens se abreviaram na possibilidade de os profissionais serem desprovidos de habilidade para se manterem em um posto de comando cuja competência não se habilita a desenvolver as atividades inerentes. O grande desafio é conseguir manter a empresa firme no mercado, de forma a se desenvolver e a expandir os negócios da família. Conclui-se que, muito embora seja uma empresa familiar a APTA não apresenta as características mais marcantes evidenciadas na teoria estudada para esse tipo de empresa pois trata-se de sua segunda geração no ramo familiar ainda. Refere-se, por conseguinte, a uma gestão pacífica norteada para se manter no mercado e se desenvolver constantemente.

PALAVRAS-CHAVE: empresa familiar. desafios. desvantagens. vantagens.

1 INTRODUÇÃO

A empresa se caracteriza como familiar atuando no ramo de medicina ocupacional constituída juridicamente na forma de uma empresa Ltda prestando serviços na área de engenharia e medicina do trabalho para atender as regulamentações que disciplina a saúde e segurança no trabalho.

¹ Trabalho apresentado na área temática 5 – Estudos de Caso do XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 17 a 19 de outubro de 2015.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM, e-mail: tatilagas87@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Administração do UNIPAM, e-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

As empresas familiares compõem o cenário econômico mundial e sua relevância para a geração de emprego, renda e a sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é evidente. As suas atividades são diversas e podem perpassar pela construção civil, vinhedos, fundição, hotelaria, ourivesaria, hospitais, instituições escolares, construção naval, vinícola, cerâmica e rede de supermercados. Estas empresas apresentam características próprias e evidenciam um caráter especial que pode proceder em efeitos positivos e negativos. Ocorre que as empresas familiares se sustentam do entusiasmo fundamentado em sua história, identidade e comunicação peculiares às suas respectivas famílias. Se os dirigentes são parentes, suas tradições, valores e prioridades procedem de uma fonte comum. Mas, essa mesma intimidade também pode se tornar um problema para o profissionalismo empresarial, questão que pode influenciar negativamente e impedir o seu desenvolvimento e expansão no mercado.

Nessa perspectiva, propôs-se a realização de um estudo de caso da empresa Apta-Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional Ltda. que possui natureza familiar e encontra-se inserida no mercado de Patos de Minas – MG, cujo ramo de atividade é a Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho, ou seja, disponibiliza serviços em Medicina Ocupacional realizados em conjunto com as atividades relacionadas à Engenharia do Trabalho. Os serviços prestados pela empresa, envolvem a realização de exames, consultas ocupacionais e elaboração de documentos referentes à saúde dos trabalhadores das empresas clientes. Problematização: Formulou-se a seguinte indagação para este estudo: Quais são as principais características, vantagens, desvantagens e desafios da gestão da empresa familiar APTA?

A escolha deste tema foi importante para a referida empresa, pois por meio de um trabalho acadêmico esta teve a oportunidade de contemplar como se estabelece a gestão desse tipo de empresa, a luz de reflexões teóricas confrontadas à prática, podendo com isso, obter maiores informações que podem contribuir para com possíveis processos de tomada de decisão. A autora deste estudo também foi favorecida, visto que enquanto estagiária da empresa objeto de estudo em pauta, teve a oportunidade de ampliar a sua compreensão a respeito do tema. O meio acadêmico também pode desfrutar deste estudo, pois este trabalho tornou-se um bom objeto de estudo para o acervo da Biblioteca do UNIPAM, podendo o mesmo contribuir para aumentar informações essenciais ao assunto que se propôs.

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar as características da gestão de uma empresa familiar de forma a identificar as suas principais vantagens, desvantagens e desafios. Mais designadamente este estudo propôs: levantar o referencial teórico sobre o estudo em curso; realizar uma pesquisa qualitativa com o gestor para colher as

suas opiniões sobre a gestão familiar e identificar e discutir as principais vantagens, desvantagens e desafios que a empresa familiar evidencia em sua gestão.

A unidade de análise é a Apta-Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional – Ltda. onde foi realizada a pesquisa qualitativa no mês de agosto de 2016 por meio de uma entrevista previamente estruturada.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

2.1 DADOS IMPORTANTES

Razão Social: Apta-Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional - Ltda.

Nome Fantasia: Apta

Endereço: Rua José Reis, 161. Centro. Patos de Minas-MG.

Telefone: (34) 3814-4123

CNPJ: 04.571.457/0001-07

E-mail: financeiro@aptagso.com/ claudia@aptagso.com

Ramo de Atividade: Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Apta, no ano de 2001, foi fundada para atender às exigências e necessidades do empresariado nos serviços de Saúde e Segurança Ocupacional, junto às empresas de Patos de Minas-MG e demais cidades do Alto Paranaíba. Além de proporcionar cobertura dos serviços essenciais em Saúde e Segurança do Trabalho, a empresa passou a ser pioneira na região no segmento de treinamentos em Segurança do Trabalho e acabou por ampliar o seu atendimento para o estado de MG.

Outro passo importante da empresa Apta foi tornar-se credenciada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, cujo engenheiro de segurança responsável é o Sr. Carlos Allan Leal Taveira, responsável técnico e idealizador dos cursos relativos à segurança, em empresas rurais. A Apta possui técnicos capacitados para atender seus clientes com a missão de prestar, com a máxima eficácia e satisfação, serviços em Saúde e Segurança Ocupacional. Atualmente, desenvolve serviços em medicina ocupacional os quais são realizados em conjunto com as atividades pertinentes a Engenharia do Trabalho. Estes

serviços envolvem a realização de exames, consultas ocupacionais e elaboração de documentos relativos à saúde dos trabalhadores das empresas clientes.

2.3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO NO MEIO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL

A empresa Apta oferece as suas contribuições para o meio econômico da cidade de Patos de Minas e para o Estado, pois paga regularmente seus impostos, como SIMPLES NACIONAL, FGTS e IOF. A contribuição para o meio social também não é diferente, pois a empresa oferece empregos diretos e indiretos contribuindo para minimizar o índice de desemprego da cidade de Patos de Minas-MG. A empresa busca contribuir também com subsídios financeiros para pastorais, bingos beneficentes, Canção Nova, Associação do Senhor Jesus e Amparo Maternal. Politicamente a empresa está atrelada a leis quer sejam federais estaduais e municipais bem como a órgãos de controle de diversas naturezas e reguladores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresentam-se os dados obtidos na entrevista realizada com o gestor da Apta-Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional – Ltda. que teve o objetivo geral de identificar as características da gestão desta empresa, com ênfase em suas principais vantagens, desvantagens e desafios.

Questão 1. O que o Senhor pode mencionar como um problema na administração de uma empresa familiar?

“Não vejo nenhum problema que possa caracterizar a gestão da empresa familiar, a considero como uma empresa igual as demais, que tem os seus desafios junto ao mercado, mas também apresenta os seus méritos.” (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016) Observa-se que a percepção do gestor é bastante tranquila em relação à gestão da sua empresa e, de fato, conforme Donnelley (1967. p. 2), apesar de problemas peculiares existirem nas empresas familiares, não se deve menosprezar as importantes vantagens que poderão ser obtidas a partir da utilização adequada da vitalidade existente no relacionamento familiar. Afinal de contas o interesse familiar é idêntico a qualquer outro fator de competição humana que poderá interferir com os objetivos empresariais.

Questão 2. O senhor pode mencionar uma ou mais que uma vantagem pelo fato de uma empresa ser familiar?

A grande vantagem da empresa familiar é saber que você está trabalhando junto a sua família e para ela, tudo que for construído, retornará para a família. Tem-se ainda a oportunidade de fazer o seio familiar crescer em todos os sentidos, emocional, social e profissional. E isso é muito bom! (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Também em num momento de crise financeira, por exemplo, poder contar com familiares é muito melhor. O sentido da meta e da pressão em uma empresa não familiar é muito desgastante. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

O gestor deixa latente a importância das boas relações familiares, no sentido de estas serem a sua sustentação em casos de momentos difíceis de gestão a serem atravessados, os trechos evidenciam a relevância da força que emana da família para fortalecer os laços profissionais. Lodi (1993) registrou uma percepção próxima a essa do gestor, pois para este autor, a lealdade dos funcionários é mais marcante na empresa familiar, já que estes se identificam com pessoas concretas que permanecem juntas o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias.

Questão 3. Da mesma forma o senhor pode mencionar uma ou mais que uma desvantagem?

“Não é o caso da nossa empresa, mas, penso que a disputa de poder e os conflitos de interesse entre os sócios familiares é a pior desvantagem da empresa familiar” (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016).

Novamente a percepção do gestor é importante e tem a ver com uma das considerações de Lodi (1993), pois, este autor deixa claro que o conflito de interesse entre empresa e família, pode se desdobrar em descapitalização, APTA de disciplina, uso ineficaz dos gestores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, e critério de familiaridade para aplicar, promover e premiar valendo-se de parentes por favoritismo e não por competência antes comprovada.

Questão 4. Os problemas familiares, se houver, interferem na gestão da empresa?

Independentemente de ser empresa familiar ou não, os problemas familiares sempre interferem na vida profissional das pessoas. A única diferença é que na empresa familiar, a gente sabe o que de fato está acontecendo com o outro. Enquanto que numa empresa comum, as pessoas podem até perceber que o outro tem problemas familiares, mas, não compreendem a sua dimensão e, também, não daria para tentar a ajudar a solucionar problemas procedentes de família de terceiros. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Agora no caso de uma empresa familiar, a partir do momento em que os problemas familiares interferirem na gestão da empresa, é porque a relação da família está muito desequilibrada e, isso sem dúvida, repercute no ambiente de qualquer trabalho. Primeiro é preciso cuidar da saúde emocional da família, para depois colocar as pessoas para trabalharem juntas. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Pode-se notar que o gestor administra a empresa de forma a driblar as questões profissionais das familiares, de forma a proteger e a fortalecer ambos os ambientes.

Essa relação problemas familiares/gestão da empresa aludida pelo gestor é bem explicada por Bernhoef (1996), conforme este autor, para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais relevantes da vida são, sua família e seu trabalho, sendo assim é simples entender a força das organizações que conciliam as duas coisas. Atuar numa empresa familiar é um fato que pode interferir em todos os elementos de uma suposta equipe. Basta que se considere a imagem do presidente do conselho que é diferente quando a empresa foi construída pelo pai e pela mãe, sendo então personagens desse mesmo cenário, os irmãos, avós, tios, cônjuges, os mesmos que dividem reuniões, dividem também a mesa do jantar, essa condição faz toda diferença. (BERNHOF, 1996).

Questão 5. Da mesma forma os problemas empresariais, interferem na organização familiar?

Os problemas empresariais podem interferir na organização familiar, quando se trata de circunstâncias em que os sócios, não estão preparados profissionalmente para assumir o cargo que ocupa, sendo desprovidos, portanto, de habilidades para desenvolver as atividades que lhes são confiadas. Essa situação pode gerar conflito, pois, por vezes, aquele sócio familiar que não tem habilidade para estar na empresa, pode tomar a expectativa em relação a ele, como pessoal. E misturar as estações. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Assim, muitas vezes é preciso contornar o incontornável. Em outros termos, a pessoa não corresponde, não evolui, não tem habilidade para estar no cargo disposto a ela na empresa, e não se pode falar nada, e muito menos, contratar um profissional específico para assumir o posto com maior competência. Isso seria não só uma ofensa, mas, teria o efeito de uma bomba no seio familiar. Para mim, essa é a situação mais difícil e a maior desvantagem da gestão da empresa familiar. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

O gestor apresenta uma percepção que Macedo (2001) explica claramente, para essa autora, existe um excesso de valorização de relações afetivas em avaria às relações organizacionais na empresa familiar, sendo comum a valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. Os laços afetivos são intensamente considerados,

de maneira a influenciar comportamentos, relacionamentos e decisões organizacionais. (MACEDO, 2001)

A teoria estudada revela ainda que a diferença entre uma empresa familiar que se submete às suas deficiências e outra que cultiva seus aspectos fortes, está na qualidade do princípio de direção. As empresas familiares bem estabelecidas têm estima especial, pelo poder de dominar sua propriedade, elaboram um conselho de administração independente ao qual se dispõem a prestar contas e têm a cautela de deliberar, de modo adequado, as atribuições e compromissos dos proprietários, da diretoria executiva e do conselho de administração (WARD, 1998).

Questão 6. Na relação entre os sócios é levado em consideração o equilíbrio para evitar desgastes na solução de problemas administrativos da empresa?

Sim, da mesma forma que, se não se tratasse de uma família, não é porque se refere a um familiar que comporta desequilíbrios nas relações. Se todos estão trabalhando em prol do crescimento da empresa, é preciso haver esforço de todos os membros envolvidos, no sentido de driblar os próprios rompantes para que as relações dêem certo. Problemas administrativos fazem parte da realidade de qualquer empresa, mas, se estes problemas estiverem relacionados à falta de transparência, foco, meta, planejamento, conhecimento, sobretudo, por falta de profissionalismo, tem-se instalado um desequilíbrio que pode desencadear problemas incontornáveis. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Esse tipo de problema tem ligação direta com o que disse anteriormente, ou seja, a falta de competência da pessoa para o cargo que ela exerce, acaba por criar problemas administrativos, que acaba por gerar sérios problemas pessoais entre as famílias. O ideal é que as empresas familiares possam contar com profissionais familiares certos, para postos adequados a eles. Desta maneira, o esforço para manter o equilíbrio das relações profissionais seria o mesmo que para outro tipo de empresa. Evidentemente, qualquer negócio que tenha sócios requer um equilíbrio extremo, pois as divergências são comuns às relações profissionais, O que não pode haver é inflexibilidade, arrogância e individualismo por parte dos profissionais. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

De certa forma, a fala do gestor é amparada na teoria estudada, pois conforme Peter Drucrer (*apud* Gersik, 1997). Desavenças descontroladas entre os proprietários podem ser desastrosas para a empresa familiar. Ademais, “a empresa e a família só sobrevirão e obterão êxito, se a família servir a empresa. Nenhuma das duas conseguirá êxito, se a empresa for dirigida em prol da família” (p.8). É preciso haver discernimento entre os membros da

empresa familiar, para dispor de profissionalismo necessário em busca de exercer a função com excelência e saber diferenciar os fatos.

Bernhoeft (1996) faz um comentário também pertinente à situação citada pelo gestor, este autor explica sobre a relação da confiança X competência – Confiança é um predicado muito considerado pelos fundadores e aparece com destaque na contratação de funcionários. Os desafios do universo empresarial fez surgir como necessidade à competência, o que não elimina a relevância da confiança. Portanto o que cada vez mais é visado pela empresa familiar é que o profissional seja provido de competência e lealdade.

Questão 7. Sabe-se que a empresa Apta foi fundada há aproximadamente 19 anos. Durante este tempo os fundadores já se preocuparam com a sucessão operacional e administrativa da empresa?

- nunca
- As vezes
- Constantemente
- O assunto não nos chama atenção até o momento

Justifique a resposta.

Esse assunto da sucessão depende de muitos fatores, o primeiro deles é se os filhos desejam acompanhar a família profissionalmente, ou se desejam trilhar uma profissão diferente para a vida deles. Quando os filhos se encontram em formação é difícil prever o futuro deles, então, o planejamento da sucessão acaba por ficar em segundo plano, de forma a aguardar como os fatos irão suceder. Mas, penso que em empresas familiares de grande porte, em que não haveria nada de mais rentável e/ou promissor para os filhos que a própria empresa ou rede de empresas e, que já seja uma tradição da própria empresa que já se encontra na terceira, quarta ou quinta geração. É de suma importância planejar o processo sucessório, de forma a conciliar os saberes da primeira geração conquistados ao longo do tempo, com os saberes adquiridos no meio acadêmico moderno, partindo-se do pressuposto de que o futuro sucessor iria ser preparado também no sentido de buscar uma formação superior em Administração de empresas ou áreas afins. Mas, resta saber, sobretudo, se o sucessor tem competência para assumir a responsabilidade da gestão. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

As palavras do gestor deixam claro que o mesmo compreende a extrema importância do processo de sucessão, mas, ficou claro que esta não é no momento uma preocupação da empresa. No que se refere especificamente, a este, trecho do gestor: “(...) resta saber, sobretudo, se o sucessor tem competência para assumir a responsabilidade da gestão. Cita-se Oliveira (1999), para confrontar parecer semelhante, conforme esse autor,

muitos executivos se enganam ao confiar que seus herdeiros naturais sejam os melhores executivos que a empresa pode ter em seu quadro de comando. Caso o sucessor natural seja desprovido de competência para assumir o cargo, deve-se analisar a sucessão profissional. Deve-se avaliar ainda se os níveis de riqueza e poder estão acima das interações pessoais e familiares, se há dicotomia entre contexto empresarial e familiar, como se estabelece o tratamento de parentes agregados como genros e noras, qual é a expectativa de vida dos membros mais influentes da família, e a atuação do patriarca e da matriarca da família.

Cabe lembrar-se de que parentes não devem ser avaliados escolhas mandatórias e devem concorrer com profissionais bem-sucedidos em outras empresas. A consanguinidade pode compor, evidentemente, um fator de desempate. O processo de seleção dos executivos deve considerar os componentes da família munidos de capacitação e os candidatos do mercado (BERNHOEFT, 1996).

Questão 8. O que o Senhor acha ser necessário primeiro para que uma sucessão empresarial possa ser bem sucedida?

Para que uma sucessão seja bem sucedida os primeiros aspectos mais importantes referem-se ao sucessor, ele de fato tem que desejar prosseguir com os negócios da família, e tem que ter competência para assimilar as políticas que já davam certo, às novas políticas a serem implantadas, precisa ainda ter muita humildade para lidar com os sócios familiares mais velhos na casa. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Lodi (1993) vai bem além da percepção do gestor entrevistado. Para esse autor, conflitos essenciais ao processo de sucessão são os piores conflitos enfrentados pelas empresas familiares. Ao perguntar sobre os motivos pelos quais esse tipo de empresa vai à falência, podem-se obter respostas, como: os familiares não estavam preparados para lidar com a dinâmica da nova empresa, a conduta dos familiares dilapidou o patrimônio, o fundador esgotou as suas forças para construir o império e não teve tempo para educar os seus filhos para prosseguir com a gestão da empresa, não há um sucessor preparado ou a família não entra em consonância sobre qual dos precedentes deve aceitar, é a rivalidade entre irmãos que desnorreia os profissionais, a ausência de profissionalização foi capaz de descaracterizar a empresa familiar. Citam-se ainda algumas exposições importantes que levam a compreender o processo de sucessão:

(1) É importante entender que a origem da destruição da empresa familiar pode ser explicada na própria visão do fundador, em seu caráter e percepção, ou também, em como o

fundador discerne as diferenças psicológicas entre pai e filho. O filho deve ser capaz de entender e aceitar a competitividade do pai e desenvolver a sua personalidade, tanto longe, quanto perto da figura paterna.

(2) Os familiares devem entender que os parentes não são os melhores sócios. Os componentes familiares devem respeitar a empresa, de forma a aguentar as pressões de ter que disponibilizar cargos a parentes inábeis ou despreparados, para que não pôr em risco a capitalização da empresa.

(3) A sucessão deve ser entendida do ponto de vista do pai. Não é de extrema relevância que o sucessor seja graduado ou graduando do curso de administração, porém é essencial que este seja capaz de assumir uma profissão que combina com o seu perfil vocacional, e não com o da empresa, apenas dado a ela se enquadrar no tipo familiar.

(4) A sucessão deve ser entendida do ponto de vista do sucessor. Para isso acontecer é indispensável analisar aspectos, como a forma que os filhos foram criados, os treinamentos que receberam e a equipe que ele desenvolver as atividades na empresa.

(5) Devido à necessidade de profissionalização e de reorganização da gestão, devem-se contratar consultores externos. Mas, é preciso ter capacidade para não contratar consultores errados, sendo necessário atentar para que não seja transferida ao consultor a obrigação de assumir todos os problemas da empresa, mesmo porque, as mudanças a serem feitas devem também contar com a percepção da alta administração.

Ressalta-se que, conforme Steinberg (2016), a cada 100 empresas familiares somente 30 chegam à segunda geração e menos de 10% destas irão sobreviver até a quarta geração.

Questão 9. O(s) descendente(s) caso haja, já manifestaram interesse na sucessão empresarial?

Sim._____. Não. __x__.

Se a resposta for positiva, de que forma se expressou (aram)?

Face ao exposto, vale lembrar que a sucessão do fundador, além de essencial para perpetuar o negócio, revela características próprias em cada empresa familiar. O fundador habitua transmitir à empresa a sua identidade de forma intensa. Sua personalidade e seu modelo de gestão distinguem de tal maneira o negócio que se acostuma falar que “*a empresa é a cara do dono*”. O seu afastamento corre o risco de descaracterizar a organização, fato que leva a perder a própria identidade. O processo de transição requer planejamento hábil a

garantir que a empresa não sofra consequências, não perca espaço e nem resultados (STEINBERG, 2016).

Questão 10. Em relação à resposta da questão anterior e se a resposta foi não, o senhor não acha ser uma boa oportunidade para explorar esse assunto e por onde o Senhor iniciaria?

É como lhe disse, não posso prever o futuro profissional dos meus filhos, cada um está buscando as suas formações, no exato momento trata-se de uma empresa familiar na primeira geração, quantas gerações ela irá alcançar, não posso prever. Se meus filhos vão querer assumir o posto, também está incerto. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Na empresa familiar o poder de comando deve ser passado aos poucos do dono para o herdeiro sucessor. O processo de sucessão deve ocorrer estável e tranquilamente. O novo líder deve apresentar o desempenho e as características imprescindíveis à eficaz gestão do negócio, não podendo ainda deixar pendência com antigos dirigentes. Os fundadores devem mostrar a toda a família que as decisões do novo líder estão sendo consentidas, ainda que transitoriamente estejam por trás das decisões do novato (LEITE, 2000).

11. Qual é a visão dos gestores com relação ao futuro da empresa:

- () Permanecer com ela indefinidamente
- (x) indefinidamente, porém com crescimento (expansão)
- () Permanecer do jeito que está
- () Não temos intenção de dar continuidade na empresa.

Justificar a resposta.

“Desejamos que essa empresa mantenha-se firme no mercado, é uma grande alegria pra nós poder acreditar e sonhar que ela estará cada vez melhor e mais consolidada no mercado.” (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

O sonho do gestor entrevistado também é manifestado por Gersick, Davis e Ansberg (1997, p. 91) que comentam que, “o sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.”

12. O Senhor nota algum comportamento diferente por parte dos colaboradores que não são do grupo familiar na organização?

- (x) Não notamos ainda
- () Sim, existe

Justificar a resposta.

Pra mim, a empresa familiar não difere das outras empresas, tanto no sentido de haver diferença entre o pessoal profissionalizado e o familiar. O que importa é a pessoa ter competência para exercer a função dela, meu olhar é direcionado para isso, se alguém tem algum comportamento que seja diferente, que se sinta diferente, porque não é da família o problema está internalizado nele e não na cultura da empresa que busca enxergar a todos de forma igual. Ou então, as coisas de fato não iriam funcionar. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

O exposto em parte difere da teoria estudada, que revela que na empresa familiar existe presença de comportamentos centralizadores, autoritários e diversas circunstâncias paternalistas dos dirigentes em relação a seus subordinados. Ou seja, o autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações da alta administração com os seus subordinados. (MACÊDO, 2001)

Por outro lado, constatou-se em Centurion e Viana (2007) que nem todas as famílias são capazes de administrar uma empresa familiar de forma responsável. E, as empresas familiares não são diferentes das demais empresas devem ser administradas por gestores hábeis a pensar, investir, atuar e prever ganhos em longo prazo, estas também devem produzir líderes empresariais competentes, capazes de conduzir gestões éticas e responsáveis, caso contrário, as empresas familiares correm o risco de se tornarem frágeis e fenecer.

13. O Senhor acha que uma gestão profissional propiciaria melhor clima organizacional que a gestão familiar?

Sim. x .

Não. .

Justificar qualquer das alternativas.

Todos os tipos de competências e saberes são importantes para uma gestão, as empresas necessitam de profissionalização, de gente nova, de fora, capaz de trazer vigor, informações inusitadas, novas estratégias e de força para ajudar a vestir a camisa, isso cria motivação nos dirigentes e o resultado de uma gestão assim é colher bons frutos e se manter firme no mercado. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

A teoria também se encontra em consonância com o pensamento do gestor da APTA. Conforme Lodi (1993) profissionalização é o processo pelo qual uma empresa familiar ou tradicional adota práticas personalizadas. Neste processo existe integração de gerentes contratados e assalariados entre administradores familiares, no qual é adotado um

identificador de comportamento em uma equipe de trabalhadores. Os processos intuitivos e os modelos de contratação de trabalho patriarcais são supridos por processos impessoais e racionais. E a empresa pode recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho mais eficazes e coesos com a sua realidade.

Em Veloso (2000), também se verifica que as empresas familiares devem buscar as oportunidades presentes no mercado, para isso devem remodelar as suas atividades para se adequarem a ele que é implacável e não aceita improvisos. Muitas empresas familiares têm que profissionalizar o seu processo gerencial e produtivo para ser capaz de competir. Por essa razão, pequenas, médias e grandes empresas familiares aderem à terceirização e o *franchising*. Os empreendedores devem discernir bem o mercado em que se encontra inserido, e recorrer a instituições de pesquisa, ao Sebrae, universidades e bancos de desenvolvimento, para qualificar a sua mão-de-obra e a sua gestão.

14. O Senhor tem conhecimento que uma sucessão mal conduzida poderá levar à interrupção da empresa?

Sim, claro! Quantas empresas vão à falência por causa de um processo sucessório mal sucedido.

O gestor entrevistado, apesar das breves palavras, disse tudo. Pois, conforme Bortoli Neto e Moreira Junior (2001), as principais dificuldades na gestão da empresa familiar refere-se a sua perpetuação, a maior parte desse tipo de empresa apresenta problemas para fazer a transferência de poder de uma geração para outra. Pensando nisso, sugerem-se medidas às empresas para que as dificuldades próprias ao processo de sucessão possam ser superadas, como preparar um plano com a finalidade de organizar o desenvolvimento dos sucessores, promover a participação de fundadores em eventos cujos debates tratem problemas referentes a esse tipo de empresa, investir no desenvolvimento formal do plano sucessório, ou seja, na substituição de comando entre gerações, designar um acordo societário visando diminuir conflitos e organizar, de forma participativa um plano estratégico para administrar a empresa. A realização de um planejamento sucessório é valiosa para alcançar um resultado favorável à sucessão.

15. Na sua visão cite algumas causas que poderão contribuir para que a interrupção da empresa aconteça.

- Gestão inflexível.
- Formação inadequada do sucessor.
- Disputa de poder de sucessão entre famílias de empresas com vários sócios-familiares. (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Diante do apresentado acima, cita-se Bernoheft (1989), para o mesmo, várias razões podem tornar o processo de sucessão mais difícil, como desacordo entre sócios, quantidade excessiva de sucessores, falta de uma liderança natural ou bem vinda entre os prováveis sucessores, falta de interesse dos sucessores pela empresa da família, diferenças muito grandes na participação acionária entre os sócios, e, logo, em meio aos sucessores, o fundador enxerga a empresa somente como uma forma de gerar segurança para os filhos, grandes discórdias familiares e insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por ausência de orientações estratégicas e operacionais e ausência de interesse do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

16. Sabe-se que com relação ao patriarca que perderá o poder de controle da organização por força da idade, incapacidade jurídica, dentre outras situações, poderá causar traumas irreparáveis ao mesmo. Como o senhor entende essa questão sobre o ponto de vista de ser possivelmente o Senhor um dos repassador da sucessão de sua empresa?

“Ainda não parei para pensar nessa situação. Mas, não deve ser nada agradável”
(ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

17. Como o senhor avalia /considera a administração de sua empresa familiar?

- () Difícil
- () Muito difícil
- (x) Fácil
- () Muito fácil

18. Seus descendentes se houver já estão engajados nesse processo? Justificar.

“Ainda não, mas se for o caso deles assumirem iremos conduzir o processo da forma mais calma possível.” (ENTREVISTA GESTOR APTA, 2016)

Entende-se que a competência administrativa do líder, o seu comportamento consciente perante a relação da empresa e da família, a sua atitude de liderança, as suas motivações e o preparo do sucessor, podem consentir que o seu comando seja eficaz e o processo de sucessão seja tranquilo e bem conduzido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso realizado obteve-se uma noção geral da realidade da empresa em questão, que permite concluir que, muito embora seja uma empresa familiar esta não apresenta as características mais marcantes evidenciadas na literatura estudada, como

conflitos de interesse entre sócios, processo de sucessão, disputa de poder, predominância de impulsos afetivos e discórdias entre os sócio-familiares, refere-se, portanto, a uma gestão pacífica norteada para se manter no mercado e se desenvolver constantemente, pois ainda se encontra na segunda geração.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR, Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão**: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.8, n.4, outubro/dezembro, 2001.

CENTURION JÚNIOR, de Andrade; VIANA, José Jair Soares. Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras. Soldas Ltda. 14 p. **AEDB/SEGET**, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso: 17 mar. 2016.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista Adm. Empres.** v.7, n.23, São Paulo apr./jun, 1967. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901967000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 maio 2016.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A. & LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Harvard Business School Press: Negócio, 1997.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

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

STEINBERG, Herbert. Os principais erros que destroem uma empresa familiar. **Exame.com**, fev. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-principais-erros-que-destroem-uma-empresa-familiar>> Acesso: 17 mar. 2016.