11ª Jornada Científica e Tecnológica do IFSULDEMINAS & 8º Simpósio de Pós-Graduação

DESAFIO NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: um estudo de caso

Thalia S. SCALCO[1]; Bruna A. CODIGNOLE[2]; Pedro L. C. CARVALHO[3]

RESUMO

As empresas enfrentam muitas dificuldades na sua vida cotidiana, especialmente dentro da sua gestão. Essa situação não seria diferente nas empresas familiares, é um acontecimento bem recorrente em organizações na qual a sua administração está sobre o poder de pessoas que possuem vínculos familiares. Com isso, o presente trabalho trata de uma abordagem sobre o tema a gestão de uma empresa familiar, com o objetivo de analisar se os fatores profissionalização e conflitos influenciam na gestão e governança da empresa. A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar da cidade de Machado/ MG, tendo como método utilizado o estudo de caso, onde foram aplicados questionários para familiares que compõem o ciclo familiar da empresa em estudo. Após a coleta dos dados foi analisado que esse fator tem uma grande influência na gestão da empresa, pois, o nível de profissionalização encontrado na empresa é baixo e existe um alto nível de conflitos por parte dos membros.

Palavras-chave:
Profissionalização; Conflitos; Governança.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Bornholdt (2005), a empresa familiar é uma união entre pessoas em uma empresa devido a seus vínculos e valores familiares e societários.

As empresas familiares segundo Donatti (1999), estão divididas em três tipos: capital fechado ou modelo tradicional, em que a família exerce total controle sobre os negócios e há pouca clareza financeira e administrativa. Capital aberto ou modelo híbrido, possuem em sua administração participações de profissionais que não fazem parte da família, mas ainda assim, a família continua tendo o controle da empresa. E, aquelas que estão em poder do mercado, ou seja, quando as famílias influenciam nas tomadas de decisões, mesmo não estando próximas da administração no seu dia a dia. Essa influência pode ocorrer nos casos onde os proprietários são donos majoritários das ações das empresas.

De acordo com Maccari et al. (2006), as empresas familiares no Brasil controlam 90% do mercado e na sua grande maioria são os próprios integrantes das famílias que gerenciam os negócios. Sendo assim, nota-se que esse tipo de empreendimento se torna de grande importância para a economia nacional, para o desenvolvimento do país e para a vida de milhares de pessoas.

[1] Formada em Administração, IFSULDEMINAS – *Campus* Machado. E-mail: thaliasouzascalco@gmail.com
[2] Bolsista, IFSULDEMINAS – *Campus* Machado. E-mail: brunaacodgnole@gmail.com
[3] Orientador, IFSULDEMINAS – *Campus* Machado. E-mail: pedro.carvalho@ifsuldeminas.edu.br

Para uma gestão eficiente dessas e demais empresas, faz-se necessário uma governança eficaz. No que tange à governança em relação as empresas familiares, deve haver um maior cuidado, pois, a convivência com membros de uma mesma família tanto no local de trabalho quanto no ambiente familiar pode gerar muitos conflitos entre os gestores. Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007) as empresas familiares, apesar de terem suas especificidades, devem obter um programa de governança adequado para suas características, para garantir o amparo daqueles que estão envolvidos na organização.

Outro aspecto importante no planejamento das empresas familiares é a profissionalização. Toda empresa familiar precisa em sua gestão e governança passar por um processo de profissionalização, pois se compreende que uma empresa necessita de profissionais qualificados para obter sucesso. Portanto, um herdeiro mal informado e mal preparado para gerir a empresa, pode provocar um grande estrago por consequência da falta de profissionalização.

Na grande maioria das empresas encontram-se muitos aspectos que fazem com que a gestão do empreendimento se torne motivos para os membros entrarem em conflitos. De acordo com Oliveira (2010) o fato de não haver delegação de conhecimentos para as novas gerações que assumirão o controle do empreendimento cria uma dificuldade na administração da organização.

Dentro desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais dificuldades encontradas na gestão de uma empresa familiar no setor de material de construção? Nesse sentido, espera-se compreender se os fatores profissionalização e conflitos decorrentes entre membros da família afetam o funcionamento da organização.

Sendo assim, tem-se como objetivo geral, compreender a influência dos fatores profissionalização e conflitos na gestão organizacional de uma empresa familiar. E, como objetivos específicos têm-se: a) identificar e avaliar as dificuldades encontradas na gestão de uma empresa familiar do setor de material de construção; b) analisar o nível de profissionalização encontrado na empresa que será estudada e; c) analisar os conflitos mais decorrentes dentro da empresa e o quanto esses conflitos interferem na organização.

Dessa forma, pelo fato da maioria dos fundadores não possuir conhecimento adequado para gerir de forma eficaz a organização, o presente trabalho tem grande importância no ambiente administrativo, pelo fato dos gestores de empresas familiares ficarem cientes da causa que leva um empreendimento a obter uma gestão ineficiente. Com isso os empresários podem optar por decisões que amenizem os efeitos causados pelas variáveis que foram estudadas.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A fim de desenvolver o objetivo proposto, foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso, com abordagem qualitativa de caráter descritivo.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário semi-estruturado, contendo dez questões objetivas e também discursivas. O questionário foi dividido em quatro partes, onde abordou os temas: gestão e governança, nível de profissionalização, quais os conflitos presentes, como os administradores da organização lidam com esses conflitos e, possíveis soluções que os próprios tomariam para que essa situação se amenizasse. O questionário foi aplicado para um dos membros da família de uma empresa familiar na cidade de Machado/ MG, do setor de material de construção.

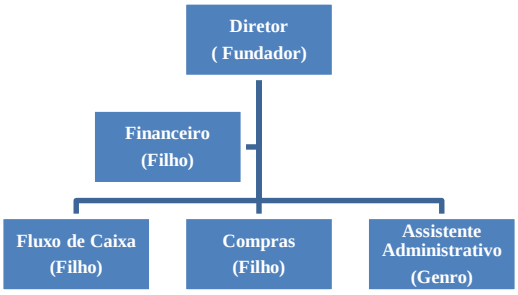
A análise dos dados coletados foi realizada através do estudo do questionário aplicado, observando as respostas referentes aos questionamentos que foram sugeridos ao respondente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa em questão está presente no mercado há 25 anos e possui cerca de 35 funcionários. Pertence a uma rede de lojas de materiais para construção e possui dois estabelecimentos, tendo sua matriz localizada na cidade de Machado/ MG e outra na cidade de Poço Fundo/ MG.

Sua gestão é composta por membros da família, sendo constituída por um diretor, o fundador da empresa, e os demais componentes do núcleo organizacional, que tem como responsabilidades setores administrativos, possuem um parentesco bem próximo, situação essa descrita de acordo com o organograma da empresa (Figura 1).

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: autora, 2018

Quando questionado sobre o fato da gestão familiar ser um fator dificultador ou não, o respondente declarou que sim, pois, é encontrado dentro da empresa um grande obstáculo no sentido de se separar vida pessoal da vida profissional.

O respondente ainda concorda que há muitas dificuldades na empresa, mas existe a convicção por parte dos mesmos de que é necessário se fazer mudanças para que a organização tenha um melhor resultado operacional, e que todos os problemas e desavenças ocorridas não afetem o rendimento dos colaboradores.

Quanto à profissionalização, poucos membros da família têm interesse de investir em treinamentos para tornar suas funções mais eficazes, os que possuem algum tipo de treinamento, possuem em um nível básico. Somente uma pessoa na organização tem formação específica na área.

As funções administrativas executadas pelos membros que não possuem conhecimentos específicos na área dentro da empresa, são feitas de acordo com ensinamentos que são passados de uma determinada pessoa para outra, ou baseados em experiências vivenciadas na vida profissional.

Quando questionado se haviam conflitos, o respondente relatou que os membros da família não entram em comum acordo quando se trata de discutir o melhor para empresa. O que dificulta a tomada de decisão sobre melhorias organizacionais, já que cada um tem sua própria opinião e seus paradigmas. Outro conflito encontrado, são os ciúmes e as rivalidades existentes entre os familiares.

Quando questionado se haveria alguma maneira de lidar ou até mesmo acabar com esses conflitos, o respondente acredita que sim e uma das formas seria a transparência entre os membros e a realização de reuniões. Assim, o núcleo administrativo estaria frente a frente para colocar todas as opiniões em pauta e ajudaria a empresa a atingir um nível maior de comunicação.

4. CONCLUSÕES

Pode-se perceber que as variáveis profissionalização e conflitos são de total influência organizacional, tendo em vista que, a empresa possui um baixo nível de profissionalização, o que acaba acarretando em más decisões tomadas pelo diretor, consequentemente toda atividade da empresa é afetada por tal posicionamento. Essa situação leva ao surgimento dos conflitos, fator esse que os mesmos não sabem lidar.

Também foi possível observar, que a empresa não possui uma gestão eficaz, em grande parte pelo fato da sua gestão ser baseada em relação à permanência da empresa no mercado, sem uma visão futura ou de melhoria. O fator governança na empresa é praticamente inexistente, pois os gestores não possuem uma forma de governar seus subordinados de maneira correta e, por parte do diretor em relação a tomada de decisão, teve-se como conclusão de que o mesmo chega a uma decisão levando em consideração seus paradigmas e experiências profissionais.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DIAZ, C. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007. 270 p.

DONATTI, L. Empresa Familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 56-63, 1999.

MACCARI, A. E. et al. A Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. **Anpad**, Salvador, v. 30, p. 23-27, set. 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. De. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. Atlas, 2010. 312 p.