

DIFICULDADES EM EMPRESAS FAMILIARES: Barreiras à Sucessão Empresarial

Camile Costa Delirio Martins

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luiz Mendes do Santos Neto

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Tainara Barboza dos Santos

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luis Alexandre de Oliveira

Esp. em Gestão Empresarial e Recursos Humanos – FITL/AEMS;
Esp. em Docência Profissional – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

Nos dias de hoje, devido à crise econômica e ao alto número de desemprego, muitos acabam abrindo seu próprio negócio e muitas das vezes com membros da própria família. Em um primeiro momento, ainda de maneira informal, acabamos vendo a criação de muitas das chamadas empresas familiares. Segundo estudos recentes existe uma dificuldade particular à maioria destes empreendimentos, principalmente quando se trata do trâmite de sucessão da empresa. De acordo com alguns autores, a empresa familiar é um ambiente fértil para a proliferação de relações emocionais na condução dos negócios, o que leva muitas vezes a conflitos que podem ocasionar prejuízos. Com o intuito de pontuar o trâmite de funcionamento e impacto de uma Empresa Familiar aos seus membros e a sociedade em geral, foram avaliados artigos abrangendo o tema e categorizados de acordo com sua relevância e dados foram analisados por meio de pesquisa de campo e questionário no formato Lickert aplicado a membros desses empreendimentos.

PALAVRAS-CHAVE: empresa familiar; sucessão familiar; administração empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares é o tipo predominante de empreendimento em todo o mundo, onde a cultura e características particulares de determinados indivíduos ficam plenamente marcadas. O maior palco empresarial familiar no globo é o Oriente, todos já viram ou ouviram falar daquela “lojinha” passada de geração a geração em uma longa linhagem japonesa, onde todos desempenham suas funções e em conjunto fazem com que o empreendimento prospere.

Esse é o modelo global que caracteriza a empresa familiar segundo Bernhoeft (1989), àquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, pois que passam cargos de total importância dentro de uma empresa aos seus filhos ou membros da mesma linhagem.

Já para Grzybovski (2002), a empresa familiar corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

A verdade é que, em muitos casos, não há critérios claros para a contratação de membros da família na empresa, tornando frágil a condução de funções muitas vezes estratégicas para sua organização. Quando essas questões não são identificadas e tratadas em tempo, podem comprometer o desempenho ou até mesmo o futuro da firma.

Muitas vezes os integrantes destes negócios não conseguem fazer a distinção entre empresa e família, o que acaba gerando um ambiente áspero e pouco funcional que pode também colaborar para que se firme um favoritismo entre a figura do chefe e alguns dos funcionários, como, por exemplo, entre um pai em posição de chefia e um de seus filhos que atuam como funcionários ou sócios.

Um dos fatores que causam desconforto e controvérsia dentro do ramo das empresas familiares é o da sucessão. Este processo é complexo, principalmente por não abranger simplesmente uma parte de administração da empresa, mas por englobar laços fraternais e familiares, que podem colocar toda a teia corporativa em cheque. Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho. Existe também, em algumas empresas, o fator patriarcal de sucessão: o pai (chefe da empresa) tende a escolher seu filho homem para dar continuidade a seu legado ao invés de sua filha mulher, mesmo ela se mostrando mais competente ou preparada para assumir os negócios da família.

Lodi (1987) é um dos autores que questiona a longevidade das empresas familiares e afirma que as empresas de terceira ou quarta geração são raras no

contexto brasileiro. Afirma também que as sementes para a destruição estão no fundador e na família, enquanto o caminho para a sobrevivência das empresas passa pela capacidade da família em administrar suas relações com a firma e evitar forças centrífugas nas fases de sucessão.

A pergunta chave deste estudo é: qual a maior dificuldade quando se trabalha com familiares? Ou até mesmo: qual a diferença de visão empresarial entre os membros da mesma família? Como isso interfere no processo de sucessão?

Após análise de referências bibliográficas e através do estudo de caso de algumas empresas do ramo, juntamente com um questionário aplicado a duas dessas empresas, que estão passando pelo processo de sucessão, serão apontadas as principais dificuldades entre elas independente do setor na qual se inserem e de seu tempo no mercado de trabalho.

2 OBJETIVOS

Compreender como as empresas familiares crescem, e quais as dificuldades que elas encontram nesse desenvolvimento, enquanto algumas não conseguem prosperar ao longo das sucessões.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Como objeto de estudo, foram selecionados 10 documentos que englobam o tema, de forma objetiva ou pontual, publicados entre o ano de 1987 e 2017 em diferentes revistas, pastas e editoras que representassem produções relevantes, onde foram selecionados 8 para análise profunda. A categorização do material foi feita da seguinte maneira: título, resumo, palavras chave e estudo em si. A definição de “empresa familiar” utilizada como base para a comparação e elaboração de todas as etapas do estudo de caso foi a de Bernhoeft (1989), que as define como àquela que possui sua origem ou história vinculada a uma família.

De acordo com recente pesquisa do SEBRAE (2017), 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócios ou empregados que são parentes. O amplo campo de atuação nacional destas empresas abre portas para que os estudos nesta área se tornem

extremamente importantes, mesmo que ainda não haja grande variedade de publicações abrangendo a temática.

É importante ser dito que as essas empresas familiares enfrentam ciclos, enquanto umas se fecham outras estão apenas no começo. Leite (2002) afirma que é no núcleo familiar que os negócios se desenvolvem, paradigma este que não vai se alterar.

O estudo de caso foi utilizado de forma a auxiliar na compreensão que temos da maneira como estas instituições funcionam, e como um estudo qualitativo nos permite contemplar a visão individual de vários membros de um mesmo sistema, cada um ocupando seu espaço na hierarquia.

Foi aplicado um questionário a fim de pontuar os dados estudados aplicando-os no ambiente local. O modelo de questionário escolhido foi a questionário de Lickert, contendo 7 afirmações enumeradas e cinco alternativas categorizadas de (A) a (E), sendo (A) Concordo completamente e (E) Discordo completamente.

Foram estudadas duas empresas familiares em ramos de atuação diferentes na cidade de Três Lagoas – MS e Fernandópolis - SP, no período de 01 a 07 de setembro de 2019, os questionários foram distribuídos a dois membros de cada empresa e respondidos à mão por um membro chefe e um colaborador funcionário, sendo os dois da mesma família. Os dados foram analisados e transformados em porcentagens e tabelas a fim de comparação e discussão.

As afirmativas foram dispostas da seguinte forma, (1) considero a empresa dentro de um padrão conservador; (2) os cargos nesta empresa foram designados a pessoas com experiência na área de atuação específica da função; (3) todos os membros funcionários cumprem com suas obrigações de maneira igualitária (sem distinção por ser filho, neto, sobrinho, etc.); (4) esta empresa já teve/tem mulheres no cargo mais alto (chefia, gerencia, etc); (5) todos os membros funcionários são tratados com profissionalismo dentro do local de trabalho; (6) a diferença de pensamento e ideias é uma das maiores barreiras que se enfrenta na sucessão; (7) ideias novas/modernizações são aceitas e implantadas com facilidade.

O método de análise empregado neste estudo foi comparativo, onde a resposta do membro chefe e do funcionário serviram como ponto de partida para a discussão de como cada situação impacta na sobrevivência de uma empresa

familiar local e em como se podem ver diferentes concepções de um mesmo ambiente de acordo com o ponto da qual se observa e vivencia tais experiências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Resultados

Ao serem avaliados os questionários aplicados nas empresas, foi constatada uma visão bem parecida entre o membro chefe e o membro colaborador de cada uma delas, assim como quando comparadas entre si.

A Tabela 1 apresenta os resultados, categorizados de acordo com a legenda da avaliação, dos membros em posição de chefia, enquanto a Tabela 2, os resultados da avaliação dos membros em posição de colaborador.

Tabela 1. Avaliação dos membros em posição de chefia.

Categorias das respostas.	A	B	C	D	E
Considero a empresa dentro de um padrão conservador	50%	50%	-	-	-
Os cargos nesta empresa foram designados às pessoas com experiência na área de atuação específica da função	50%	50%	-	-	-
Todos os membros funcionários cumprem com suas obrigações de maneira igualitária (sem distinção por ser filho, neto, sobrinho)	50%	-	-	50%	-
Esta empresa já teve/tem mulheres no cargo mais alto (chefia, gerência, supervisão de pessoal)	100%	-	-	-	-
Todos os membros funcionários são tratados com profissionalismo dentro do local de trabalho	50%	50%	-	-	-
A diferença de pensamento e ideias é uma das maiores barreiras que se enfrenta na sucessão	100%	-	-	-	-
Ideias novas/modernização são aceitas e implantadas com facilidade	-	50%	-	50%	-

(A) concordo completamente (B) concordo em partes (C) não sei responder (D) discordo em partes (E) discordo completamente

Tabela 2. Avaliação dos membros em posição de colaborador.

Categorias das respostas.	A	B	C	D	E
Considero a empresa dentro de um padrão conservador	-	50%	-	50%	-
Os cargos nesta empresa foram designados às pessoas com experiência na área de atuação específica da função	100%	-	-	-	-
Todos os membros funcionários cumprem com suas obrigações de maneira igualitária (sem distinção por ser filho, neto, sobrinho)	100%	-	-	-	-
Esta empresa já teve/tem mulheres no cargo mais alto (chefia, gerência, supervisão de pessoal)	100%	-	-	-	-

Continuação da Tabela 2.

Todos os membros funcionários são tratados com profissionalismo dentro do local de trabalho	50%	50%	-	-	-
A diferença de pensamento e ideias é uma das maiores barreiras que se enfrenta na sucessão	100%	-	-	-	-
Ideias novas/modernização são aceitas e implantadas com facilidade	-	50%	-	50%	-

(A) concordo completamente (B) concordo em partes (C) não sei responder (D) discordo em partes (E) discordo completamente

4.2 Discussão

Os resultados obtidos através do questionário de Likert demonstram alguns aspectos administrativos e de relacionamento já conhecidos no âmbito empresarial familiar e abrem espaço para que sejam interpretados de acordo com várias diretrizes, sendo elas comparativas ou sociológicas.

Cerca de 75% dos entrevistados consideram a empresa da qual fazem parte dentro de um padrão conservador, ou seja, que se caracteriza por um empreendimento mais centrado em funções já estabelecidas por um pensamento crítico mais antigo e que são, de certa maneira, “clichês” ao ramo a qual pertencem, o que pode confirmar essa característica é outro questionamento feito neste mesmo estudo, onde podemos visualizar que dentre todos os entrevistados, 100% deles concorda que a diferença de ideias é a maior barreira encontrada quando o assunto é a discussão da sucessão na empresa.

A diferença de pensamento no ramo de sucessão dentro de uma empresa familiar é um contratempo, é de praxe que pessoas com mais idade, normalmente os chefes das famílias/empresas, tenham um pensamento mais conservador, mais centrado no que é seguro para o empreendimento e que quem é mais jovem, como os colaboradores cotados para a sucessão, habitualmente tem um pensamento mais despojado, com ideias mais inovadoras e que na visão do patriarca ou matriarca, podem colocar em risco a estabilidade conquistada pela empresa.

Dito isto, é possível identificar nos quadros que também há certa controvérsia com a questão de implantação e aceitação destas ideias, reafirmando o fato de que uma das barreiras mais difíceis de serem contornadas é a de transição entre o conservadorismo e a inovação empresarial, dificultando assim o processo de preparação para que se faça a real entrega do posto de “chefe” ao membro da segunda geração. Pode-se relacionar este fato ao questionamento de Lodi (1987) em relação ao porquê da raridade de empresas de terceira ou quarta geração no

Brasil, é viável que se dê ao ponto de diferença de ideologias e ideias para o gerenciamento da empresa que cada geração tem, tendo em vista a modernização mundial e modificações nas culturas de cada lugar e a maneira como cada geração lida com as novas informações.

Um ponto importante que caracteriza a volatilidade dos relacionamentos dentro destas empresas é o modo de tratamento entre patrões e funcionários com laços de sangue, podemos pontuar o impacto dos itens 3 e 5 das Tabelas 1 e 2 onde vemos a percepção de tratamento entre membros familiares e membros funcionários, quando não se consegue separar o familiar do profissional as desavenças dentro da empresa se arrastam para o âmbito de convivência fora dela, no momento em que problemas profissionais se tornam pessoais a resolução se torna muito mais dificultosa, pois precisa abranger não só diferença de ideias, mas também mágoas causadas muitas vezes de maneira não intencional.

Ao analisarmos o item 4 das Tabelas 1 e 2, observamos uma particularidade que vem se tornando cada vez mais comum no Brasil, que é a de encontrarmos mulheres em posição de chefia nas empresas familiares. Um acontecimento que no século passado era quase inexistente, tendo em vista o tipo de pensamento formado naquela época de que apenas homens tinham o conhecimento necessário para liderar, e as mulheres eram submissas aos seus apontamentos, tanto por uma questão ideológica como também religiosa.

Este estudo foi realizado de maneira globalizada e de forma a coletar informações de maneira generalizada sobre o tema, facilitando assim a discussão e conhecimento de alguns pontos chave na realidade de empresas familiares, apontando diretrizes para futuros estudos mais concretos e específicos na área. Os resultados encontrados esclarecem nossos questionamentos iniciais e criam novas dúvidas a serem esclarecidas em análises posteriores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi englobar informações a respeito da sucessão em empresas familiares e de trazer reflexões a respeito de suas dificuldades e seus pontos chave de discussão.

No Brasil, o terreno das empresas familiares é enorme, podemos concluir

que a necessidade de novos estudos e pesquisas na área é tão grande quanto. Sendo a maior área de empreendimentos no país e a que tem seus ciclos de vida mais curtos, a identificação dos problemas e uma maneira de evita-los é cada vez mais buscada por pesquisadores e também por quem se interessa em entrar para esse ramo de mercado, para que seja viável uma maneira saudável de levar seu empreendimento ao nível de sucesso desejado e também para que se torne um ambiente de trabalho estável e profissional.

É sabível que este estudo apenas abre as portas para que novos pesquisadores se interessem pela temática e levem os questionamentos mais a fundo, para que no futuro possamos compreender de maneira mais concreta a dinâmica deste grupo de empresas e o que fazer para que elas prosperem sem grande interferência de seus fatores de risco, como a sucessão, aqui brevemente estudada.

REFERÊNCIAS

A GRZYBOSVKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002.

ASN Agencia SEBRAE de Notícias, Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares, 2017. Disponível em <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 30 jul. 2019.

BBC BRASIL. Calculadora revela desigualdade de gênero no mundo. 2016. Disponível em <http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015>. Acesso em 1 ago. 2019.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

GRZYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In:

GRZYBOVSKI, D. e EDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002. LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.