

Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda

Júnior de Andrade Centurion¹

juninho.pj@terra.com.br

José Jair Soares Viana¹

jair100@gmail.com

¹ Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil

RESUMO

A empresa familiar advém de longa data, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência. Apesar disso, os desafios enfrentados e as dificuldades permanecem os mesmos e, ou, se elevam à medida que a competitividade aumenta. Este trabalho discute alguns dos principais aspectos relacionados com a administração das empresas familiares, culminando com o estudo do caso da EMPRESA RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA. Apesar da preocupação de um dos autores, que pertence à segunda geração na sucessão da empresa estudada, também essa organização apresenta grande parte dos problemas apontados pela literatura, como a pouca utilização de estratégias formalizadas, a resistência à modernização e falta de profissionalização. Portanto, conclui-se que o caminho é se buscar uma adequada formação administrativa para saber conduzir a empresa rumo a um futuro promissor, o que, o presente trabalho busca contribuir, ainda que preliminarmente.

Palavras-Chave: Gestão de empresas familiares, modernização, sucessão.

1. INTRODUÇÃO

Embora desconhecido e ignorado e longe de ser uma organização retrógrada, a empresa familiar, em suas diversas formas administrativas – tanto tradicional, híbrida ou até mesmo a de influência familiar –, apresenta grande participação e importância frente ao quadro empresarial. Nesse sentido, quando se consulta a literatura especializada, percebe-se, por exemplo, de acordo com Lethbridge (1997), que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. Essas estimativas são enquadradas como muito conservadoras, uma vez que o Brasil apresenta entre seis e oito milhões de empresas, 90% das quais são empresas familiares (RICCA, 2007).

Dentre as coisas que os seres humanos consideram de maior importância podem-se destacar a convivência com sua família e o desempenho de suas atividades trabalhistas. A empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo. Nesse sentido, quando os vários cargos são preenchidos com integrantes da própria família, facilita-se o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados. Assim, a empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, porém, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios, que se não adequadamente enfrentados podem vir a destruir a organização.

Assim sendo, muitos são os motivos que preocupam os administradores de uma empresa familiar. Nesse sentido, dentre esses, problemas familiares particulares que abatem sobre os membros das famílias tem levado muitas empresas ao fracasso, uma conseqüência das desvantagens desse tipo de organização. Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar.

Conforme Ricca (2001: 07):

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Isso posto, e considerando o interesse particular do primeiro autor, que pertence à segunda geração na sucessão da RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, uma empresa familiar, questiona-se: quais são as principais vantagens desse tipo de organização empresarial? Quais são suas principais desvantagens e desafios? Como se encontra a RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA no contexto dessas questões, conforme apontado na literatura especializada? Quais os possíveis caminhos a empresa em questão pode e, ou, deve seguir?

Este trabalho procura um aprofundamento no assunto, buscando respostas a essas inquietações. Para tanto, a seqüência desse artigo é composta por quatro partes. Na primeira, apresentam os seus objetivos. Na segunda parte, apresenta-se o referencial teórico das empresas familiares, incluindo sua origem e administração. Na terceira parte, reúne-se e se discutem as vantagens e desvantagens que as organizações familiares apresentam. Por último, na quarta parte, mediante um estudo de caso realizado na RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, uma empresa familiar da cidade de Dourados – Mato Grosso do Sul, busca-se junto aos seus administradores e a pessoas envolvidas no dia-a-dia da empresa, a visão que eles têm sobre a realidade da organização, incluindo uma proposta de ação e, ou, solução para o futuro da empresa.

2. OBJETIVOS

Este artigo, em termos gerais, buscou uma melhor compreensão de algumas das principais questões que afetam a administração das empresas familiares.

Em termos específicos, este trabalho propôs:

- a) Identificar e discutir as principais vantagens, desvantagens e desafios que as organizações familiares apresentam na condução de sua gestão;
- b) Confrontar as vantagens, desvantagens e desafios das organizações sob gestão familiar dentro do contexto da empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, uma organização familiar, para uma melhor compreensão das questões evidenciadas.
- c) Sugerir ações que possam proporcionar melhorias para a empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo foram utilizadas a pesquisa exploratória e o estudo de caso.

Na pesquisa bibliográfica, conforme destaca Aaker, Kumar, Day (2004) se busca se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema de pesquisa, as possíveis hipóteses

explicativas e variáveis relevantes, nesse caso, sobre as empresas familiares e sua administração. Segundo Mattar (2001), esse tipo de pesquisa permite municiar o pesquisador de um maior conhecimento do tema, auxiliando e, ao mesmo tempo, desenvolvendo a formulação mais precisa do problema de pesquisa.

No estudo de caso, um método da pesquisa exploratória, conforme Mattar (2001), levantaram-se documentos e fatos de uma empresa localizada na Cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, uma empresa familiar que se encontra em atividade a mais de trinta anos no ramo de prestação de serviços automotivos. Assim, o foco da pesquisa foi a Empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, como objeto de estudo, aprendizado e comprovação de fatos levantados.

4. DISCUSSÃO

4.1 EMPRESAS FAMILIARES

No mundo gerencial, a influência da cultura do país em que a empresa está inserida reflete diretamente sobre suas formas de gestão, principalmente quando se analisa os modelos de gestão importados, que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos por multinacionais. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura.

O modelo de administrador na gestão empresarial brasileira, conforme se pesquisou em Prates (1996: 26), pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas:

O institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Os institucionais estão relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da “rua”, enquanto os traços típicos do espaço da “casa” compõem o subsistema pessoal. O subsistema dos líderes faz um corte, reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder.

É importante perceber que esse conjunto de traços culturais com maior ou menor intensidade, chega até a formar um único conjunto que tem o outro como subconjunto. Este fenômeno denominou-se de englobamento, conforme Prates (1996), e pode existir influência nos dois sentidos: tanto no indivíduo contaminando a pessoa, como a pessoa contaminando o indivíduo.

Carrega-se em nossa sociedade o valor de que patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, caso contrário, a rebeldia pode ser “premiada” com a sua exclusão do âmbito das relações. O patriarcalismo, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o patrimonialismo, a face hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade a seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura.

Segundo Floriani (2002:37):

O nome da família surge, quando em épocas mais remotas e primitivas, representava a atividade do chefe principal da mesma e, por decorrência, de todos os seus componentes, notadamente os do sexo masculino que acabavam por suceder mais cedo ou mais tarde, o progenitor, deste herdado as habilidades.

Deve-se considerar que a partir daí surge o mercado econômico formal, organizado e estruturado, contendo regras, moeda, mercadoria, incorporando, então as transações comerciais

acrescidas do lucro, justificando assim se o aparecimento na empresa da figura que vai coordenar, controlar, transformar e correr alguns riscos com o seu funcionamento.

Nesse sentido, Floriani (2002:40), ressalta que:

Uma instituição social básica, que aparece sob as formas mais diversas em todas as sociedades humanas. Descartadas as diferenças sociais e culturais, dá-se o nome de família a um pequeno grupo caracterizado pela residência em comum e pelo convívio de pais e filhos, isolados dos demais parentes.

Nas estruturas primitivas da família, ao pai cabia a missão de prover o sustento, segurança e ditar as normas da vida. Atualmente pode-se encontrar significados diversos para família.

A família deixou de ser apenas uma instituição do direito privado para a transmissão dos bens do nome, e passou a assumir a função de inter-relacionamento que foi surgindo com o próprio desenvolvimento intelectual, econômico e social do indivíduo, transmitido de pais para filhos num verdadeiro círculo de sucessão (LEITE, 2006).

A nova sociedade, ao contrário de sua estrutura anterior, nem sempre é estável, passando, no decorrer de sua história, por diversas etapas de aprimoramento, assegurando a cada gênero de vida um espaço reservado (OLIVEIRA, 2002).

A empresa familiar surge mais concretamente após a passagem da família matriarcal para a patriarcal, quando se observou a formação de grandes famílias, compostas por indivíduos de várias gerações, solteiros e casados, que viviam juntos.

Ao examinar-se as origens dessas sociedades, pode-se perceber que essa preocupação, evidentemente, não é levada em conta com o início. A principal preocupação do fundador é a viabilização de seu sonho, aspiração e ideal.

Segundo Montigeli (1995), apud Barros (1996) os estudos referentes a empresas familiares enquanto sistemas começaram com alguns artigos isolados nos anos sessenta e setenta. Lodi (1998: 7), por sua vez, afirma que:

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira.

A segunda geração vai apresentar ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento, uma série de questões pertinentes à cultura e valores da geração anterior, que poderão influenciá-la mais do que as complexas atividades de gestão. Nesse sentido, vale lembrar que uma das peculiaridades da sociedade familiar no Brasil é que a grande maioria dos fundadores é imigrante ou filhos de imigrantes, o que influencia diretamente na busca da solidificação e duração do negócio familiar.

Como descrito anteriormente, a maioria das empresas brasileiras também são controladas e gerenciadas por famílias. A história destes empreendedores tem muito a ver com a própria história. Os dirigentes se mostram dinâmicos e criativos. São empresários que mesmo em tempo de crise conseguem enxergar as oportunidades e gerar a vitalidade necessária para superá-la. Sull (2003), por exemplo, destaca que existem vários brasileiros que são um marco do

empreendedorismo, seja pelo trabalho que realizam para a criação de verdadeiros impérios econômicos ou pelo sucesso conquistado por sua ousadia, coragem e criatividade.

Lodi (1998:11), por outro lado, afirma que “Toda lisura é pouca no trato do bem comum da empresa familiar” e que muitos conflitos entre sócios, têm sua origem no comportamento ético entre os mesmos.

Para lidar adequadamente com tal situação, faz-se necessário criar um conselho que realmente represente os interesses dos sócios, para dar diretrizes e poderes claros a fim de fiscalizar, avaliar e cobrar a atuação do executivo-chefe, pois as relações entre os indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, podem causar conflitos entre líderes e liderados.

Os membros de uma família não precisam de um modelo de desenvolvimento para saber que as coisas estão sempre mudando, mas sim para entender as prováveis conseqüências dessas mudanças, inevitáveis em seus sistemas complexos e interligados. Em conseqüência disso, pode-se melhorar as chances de a empresa familiar continuar a sustentá-los e também às pessoas a quem amam, de uma geração para a outra.

Portanto, para que situações relacionadas à questão ética não aconteçam, é necessário que todos os sócios tenham condutas, senão iguais, ao menos semelhantes no que diz respeito às principais diretrizes que conferem a essa empresa uma “personalidade”. É necessário que os atuais empreendedores sigam e transmitam aos seus futuros sucessores uma espécie de filosofia organizacional que lhes garanta a sobrevivência, não só em caso de óbito, mas da eventual ausência de um membro importante para a estrutura do empreendimento.

Floriani (2002), Lodi (1998) e Sull (2003), dentre outros, relatam sua preocupação com a garantia da sobrevivência de empresas de origem familiar e evidenciam o papel dessas, num referencial histórico e ético, pois os valores estabelecidos nesse tipo de gestão se atêm à tradição dominada por uma pesada herança cultural levando a uma aversão ao risco de extinção de suas empresas e por conseqüência a empresas de terceiros ligados a sua cadeia de negócios. As forças concentram-se em explorar o nome, o poder e a glória da família. Para esses autores, muitos empresários vivem de conquistas passadas, podendo-se afirmar, ainda, até de certo saudosismo.

A construção, o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar de forma sucinta, parte de pré-requisitos indispensáveis para o seu sucesso, pois em sua fase inicial, esse tipo de empresa é marcada pela garra e visão de mercado que o fundador possui (FLORIANI, 2002; LODI, 1998; SULL, 2003). Desse modo, o perfil e as crenças do fundador acabam passando para seus gestores e funcionários iniciando assim, a chamada cultura organizacional.

Com o crescimento da organização, destaca Gersick (1997), verificou-se a necessidade de descentralização das decisões e poderes, que inicialmente encontravam-se somente nas mãos do fundador. Os limites dessas decisões e poderes serão definidos e estabelecidos previamente pelo(s) fundador(es) considerando o grau de competência inerente ao cargo que ocupa o gestor ou qualquer outro funcionário, visando à flexibilidade da organização quanto às necessidades urgentes de mudanças de ações e comportamentos frente a alterações nos cenários que possam vir a influenciar nos negócios da empresa.

Como os seres humanos não têm as mesmas expectativas e qualificações, aparecem os conflitos, os quais devem ser tratados com técnicas de gestão inovadoras, capazes de transformar a administração, senão haverá o risco de ver o crescimento comprometido. Lembra Diniz (2003),

práticas gerenciais adequadas quando a empresa era de porte menor tornam-se inadequadas ou prejudiciais quando ela se torna grande e complexa. Portanto, ressalta o mesmo autor, é muito importante que os membros da família estejam engajados no negócio, porém isso não é o bastante para garantir o sucesso da empresa, visto que o mercado torna-se a cada dia mais exigente e competitivo. Questiona-se também a problemática dos equívocos que muitos empreendedores cometem quando imaginam que ao criarem uma empresa, estão deixando aos filhos ou herdeiros todas as soluções para os seus problemas futuros, esquecendo-se de que alguns mecanismos de coordenação e controle deverão fazer parte dos futuros sucessores.

A ética informal dá sentido e legitima moralmente todo procedimento da ação humana, é o que entende Floriani (2002:128), o qual, literalmente, afirma que:

Considerar o lugar da ética na iniciativa empreendedora não é um exercício vão, nem as exigências éticas irão resultar num acréscimo desnecessário, fruto de atitudes voluntárias ou de afã moralizador. Pelo contrário, deixar de analisar o aspecto ético da iniciativa empreendedora nos levaria a um conhecimento incompleto desta realidade que poderia dar lugar a decisões futuras.

Há todo um envolvimento diferente entre a administração da empresa e os seus membros empreendedores que fazem parte de um clã, necessitando, portanto, de uma linha de conduta ética para se direcionarem. Um código de ética, segundo Floriani (2002:138), “não é fácil de ser criado, devido à quantidade de detalhes que envolvem todos os requisitos indispensáveis à situação que podem atingir a família empresária” porém, ressalta que se deve levar em conta algumas considerações cruciais (FLORIANI, 2002:138), entre elas:

- a) Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria;
- b) Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa;
- c) A empresa deve estar acima dos interesses pessoais;
- d) A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças sabendo-se respeitar as diferenças pessoais;
- e) As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias;
- f) Os sócios e seus familiares devem estar sempre comprometidos com a excelência da empresa;
- g) Respeitar as linhas hierárquicas na empresa evitando-se ingerências em chefias e funcionários subordinados;
- h) Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros;
- i) Estar comprometido com a profissionalização;
- j) Os sócios devem agir com evidência e transparência de seus atos e assim também difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa.

A seguir discutem-se os tópicos relacionados acima com algum detalhe, sob a perspectiva de autores diversos.

a) Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria

A existência de reuniões para apresentar deveres e responsabilidades aos membros da família empresária referentes a bens, direitos e obrigações da empresa, deve ser colocados desde

cedo, para que os mesmos entendam seus direitos e deveres e sejam capazes de respeitá-las na íntegra juridicamente falando e não confundi-las com as dos sócios que assumem responsabilidades operativas, estratégicas e gestoras. Todos devem explicações à sociedade entre si e ao Governo em maiores estâncias (SULL, 2003).

b) Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa

A lealdade e o comprometimento dos elementos da família deve ser incondicional, em todos os sentidos para servir de exemplo, de esforço para que os sócios, funcionários, herdeiros e sucessores entendam a filosofia empresarial e reconheçam os avanços da empresa, trazendo benefícios não somente para os membros da família, mas também para o corpo geral da sociedade e de colaboradores, aperfeiçoando qualidade de seus produtos, serviços, estabelecendo diretrizes e critérios que possam servir para a empresa e utilizados como orientação para outras organizações que desejam gerenciar com qualidade (FLORIANI, 2002).

c) A empresa deve estar acima dos interesses pessoais

A solução para que essa empresa cresça realmente é adquirir um alto grau de profissionalização, pelo qual todos os familiares sejam vistos como exemplo pelo trabalho “duro”, colocando a empresa em primeiro plano. Ela deve priorizar o interesse sobre o da família, onde o coletivo deve estar acima do individual. O trabalho deve acender ao confronto. Blecher (2003), nessa direção, enfatiza que como os valores da família e da empresa nem sempre são os mesmos, a postura contrária a esse princípio levará a mesma a sofrer desgastes graduais que mimam suas bases através da insatisfação, insegurança entre os colaboradores, profissionais e até mesmo dos próprios membros da família.

d) A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças sabendo-se respeitar as diferenças pessoais

O empresário é o produto de uma dedicada combinação de personalidade e ambiente. O aprendizado dos filhos deve ser feito fora da empresa da família, para que a influência de épocas passadas não continue se refletindo na geração atual, e a harmonia deve ser fator de destaque nas famílias dos sócios.

A empresa familiar deve ser preservada de qualquer conflito ou confronto de gerações. O respeito pela experiência dos mais velhos deve ser o ponto de partida para manter o bom relacionamento interfamiliar, para que a juventude também possa apresentar as suas idéias inovadoras.

e) As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias

Na base do subsistema pessoal, como foi citado anteriormente, estão a segurança e a harmonia. Em sua constituição, ele tem a categoria do personalismo, além da lealdade pessoal e do traço cultural evitar conflito.

É essencial a prática da sinceridade, da justiça, do respeito, da honestidade, do consenso e da capacidade de ouvir.

Para Blecher (2003), este princípio é muito parecido com o anterior, a família deve-se reunir numa mesa de discussão e direcionar as posições assumidas, seja profissional ou familiar

f) Os sócios e seus familiares devem estar sempre comprometidos com a excelência da empresa

A objetividade é indispensável para elevar o nível de desempenho pessoal e coletivo. Direção firme e aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitem segurança e confiança. O objetivo maior do clã familiar é dar continuidade e integração das regras administrativas e o centro de interesse da empresa. Uma das mais legítimas delas é a tradição de mudança, de olhar para o futuro. A primeira permite ações e decisões rápidas, com base na constante pesquisa e criatividade em busca de novos desafios.

g) Respeitar as linhas hierárquicas na empresa evitando-se ingerências em chefias e funcionários subordinados

Para Diniz (2003), a opção compatível com o estilo mais livre de algumas empresas familiares é sair do foco de atenção da empresa. Para tanto, destaca o autor, a inclusão de um código de ética exigirá que os herdeiros dos sócios respeitem a cadeia de comando. Suas posições não lhes dão a classificação antecipada de sucessor, graças certamente à clareza de idéias e à firmeza de propósito da parte de quem dirige a organização além do forte apoio familiar, e muito menos lhes autorizam ingerências descabidas, que menosprezam o respeito pela experiência e pela escala hierárquica.

h) Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros

Se a figura do fundador é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com ele. Os traços positivos da cultura da família devem ser preservados e solidificados para a conquista e respeito da comunidade familiar; destacando-se: estreita aproximação no trabalho entre o empreendedor e seus colaboradores, determinação de crescer, dedicação, trabalho intenso, criatividade, lealdade e respeito.

Destes traços acima citados o que mais se aplica à empresa familiar é a criatividade que é capaz de transformar o ambiente organizacional.

Para essas empresas, o importante não é a criatividade em geral, mas a criatividade aplicada à gerência; interessa não tanto a genialidade de poucos, mas a criatividade de muitos, ou as condições para as pessoas se realizarem por intermédio da utilização de seus talentos criativos (BLECHER, 2003).

Administrativamente, a criatividade significa alcançar uma nova visão da empresa e originalidade em seus produtos, serviços, tecnologia e métodos de ação. Não se trata de construir algo extemporâneo e fora da realidade, mas uma imagem nova, realista, compreensível e comunicável (BLECHER, 2003).

A criatividade é um dos aspectos de suma importância no executivo – empreendedor, que é o indivíduo que procura alterar o futuro da empresa na evolução em seu ambiente.

i) Estar comprometido com a profissionalização

A família empresária deve estar ciente de que o funcionamento de uma empresa é assegurado quando as pessoas desempenham o seu papel de acordo com as prescrições para satisfazer ou exceder os padrões quantitativos de desempenho estabelecidos pelos objetivos a desafios empresariais.

Deve ser adotado um comportamento totalmente profissional, respeitando-se a autoridade e responsabilidade dos profissionais, procurando estimulá-los e motivá-los.

Como já se frisou no referencial histórico e ético, todo e qualquer negócio se rege por normas estritamente profissionais e, como tanto, deve manter sempre presente essa postura formal, juntamente cuidando do aspecto social e humano da sua estrutura operacional.

O membro da família que estiver disposto a entrar no negócio, deve, antes de tudo, assumir uma postura igualmente profissional. Sugere-se de preferência que seja em outra empresa.

j) Os sócios devem agir com evidência e transparência de seus atos e assim também difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa

Sull (2003) discute essa questão e destaca vários pontos como se segue. Nessa direção, assumir o posicionamento acima significa, em suma, que cada sócio saiba reconhecer que, de maneira isolada, nada poderá conseguir; todos devem tomar conhecimento das operações realizadas, do desempenho, do resultado independente da sua área de atuação. Os relatórios e demonstrativos contábeis devem ser evidenciados e transparentes na família para facilitar a interação social, possibilitando a liberdade, interação afetiva, transparência nas operações e confiança mútua, entre sócios e colaboradores.

Rigorosas regras éticas devem nortear o comportamento de seus membros. Se assim não acontecer, se esta não for a prática da empresa, provavelmente estará destinada ao fracasso mesmo que demande algumas gerações.

Essas organizações formais são os tipos de sistemas sociais predominantes das sociedades familiares. O empreendedor, ressalta Sull (2003), deve, ao nortear suas ações, possuir o quesito “ética”, que é permanentemente indispensável.

Portanto, pode-se perceber que para desenvolver uma administração familiar com o máximo de perfeição, os integrantes da gestão terão que estar em plena sintonia. Unificando seus interesses para com a empresa, tanto em relação a sua permanência no mercado competitivo, quanto na fixação dos integrantes familiares e seus sucessores.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE EMPRESAS FAMILIARES

Nas concepções de Lodi (1993:3) notam-se alguns pontos considerados como forças da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.

- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Outro ponto que não se pode deixar em branco, é a profissionalização da empresa familiar. Quando se fala em profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Quando há uma integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (LODI, 1998).

Segundo Lodi (1993:25) a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Ainda de acordo com Lodi (1993:4), a empresa familiar apresenta algumas fraquezas que podem ser classificadas como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro".
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Conforme Martins e Bernhoeft (1999:113), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". O fundador deve se preocupar em oferecer uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; portanto, para ele é muito mais fácil resolver o problema da sucessão enquanto é vivo, pois, se não o fizer, depois de sua morte a família pode acabar entrando em conflito; isso fará com que a empresa quebre, ou seja, vendida. Assim, uma sucessão mal resolvida pode acabar com o patrimônio de anos.

5. O CASO DA EMPRESA RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA

5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada encontra-se instalada em área central da cidade de Dourados – Mato Grosso do Sul, com aproximadamente 1.280 m² de área total construída. Composta de recepção, dois escritórios de negociações diretas com os clientes, almoxarifado com balcão de vendas diretamente ao cliente, salão central de retífica, laboratório de bombas injetoras e pátio,

localizados no térreo e departamento financeiro, sala de reuniões e sala do arquivo morto, no primeiro andar. No primeiro andar se localiza o escritório administrativo com sacada e ao lado um pequeno anfiteatro para eventos, tais como palestras, confraternizações, reuniões gerenciais.

A empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA está a mais de trinta anos prestando serviços automotivos para toda a região do Estado do Mato Grosso do Sul. Vindo de Campo Grande como filial no ano de 1975, tendo como sócios Sr. João Damásio Centurion e Sr. Rubens Wakamatsu, localizada na Rua Cuiabá, 2855, a RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA instala-se em Dourados com a atividade de recuperação de cabeçotes (tanto veículos à gasolina, diesel e álcool) e serviços de soldas em geral.

No ano de 1980 a empresa torna-se independente, desligando-se os vínculos com a matriz em Campo Grande, pelo fato de o Sr. João Damásio comprar as cotas de participação de seu sócio. Seus novos proprietários passam a ser o Sr. João Damásio Centurion e Sra. Lúcia Fleitas Centurion, sua esposa, transformando-se em uma empresa familiar, em que os seus seis filhos compõem a malha administrativa e operacional. No início, sempre compartilhando as atividades e não obtendo um cargo fixo entre ambos. Com o crescimento da empresa, os cargos foram formulados de modo a fixar para cada filho, um departamento.

Em particular a esta empresa, o presidente da mesma relatou que o seu sucesso advém da equipe na qual ele tem: seus filhos. Sua família é muito unida, e com isso as decisões são acatadas de maneira unânime entre os membros.

Mas como se sabe, o ambiente empresarial contemporâneo é acirrado e está em constante mudança. Novos modelos e estratégias de conquistar o mercado vem sendo aplicado a cada momento com intuito de captação e satisfação da clientela.

Infelizmente a empresa acabou acomodando no âmbito empresarial no qual obteve sucesso no passado, ficando estacionada no tempo. Seus gestores, por ser filhos dos proprietários, deixaram de lado a profissionalização seguindo a administração aplicada desde a composição da empresa. Como consequência surgem outras deficiências:

- a) Pouca mão-de-obra qualificada no setor operacional;
- b) Falta de uso de estratégias administrativas;
- c) Falta de uso de dados administrativos;
- d) Baixo controle com despesas;
- e) Baixa estratégia de marketing;
- f) Pouca reunião entre diretores;
- g) Gastos descontrolados;
- h) Falta de interesse em expansão empresarial.

Essa problemática é bem comum no ambiente da administração familiar, e difícil de ser resolvida, pois entra em conflito com os vícios e resistências conquistadas com o passar do tempo. Um entender comum entre os administradores desta empresa pode ser resumido na seguinte frase: “Se vem dando certo desde antigamente nosso modelo de trabalho, dará certo nos tempos atuais”. Infelizmente quem ainda tem esta mentalidade administrativa, cada vez mais vem sendo expulso do mercado.

5.2 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

Com o desenvolvimento do estudo da empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, pôde-se verificar que a empresa ainda tem como base para suas práticas da maioria de suas ações o empirismo. Tal fato é muito preocupante, uma vez que pode comprometer a sua sobrevivência a longo prazo. Propõe-se, portanto, a profissionalização da empresa, qual, desde que seja adequadamente desenvolvida trará resultados expressivos e compensatórios.

De fato, conforme ressalta Semler (1988), uma profissionalização para garantir conforto aos empresários e executivos deve seguir os seguintes passos:

- a) Conscientização em pelo menos 70% da família que o processo é extremamente necessário para garantir o sucesso e crescimento do negócio;
- b) A família deve coordenar o processo, Um consultor poderá auxiliar nessa transição, mas não tomar as rédeas da gestão. Necessariamente, o executivo precisa estar à frente dessa etapa para não sentir que teve seu negócio "arrancado" de suas mãos;
- c) É necessária determinação e insistência do empresário. Se o processo for causar desentendimentos na família e isso for essencial para o bem estar do empresário, é prudente parar o processo;
- d) Dissociação da família com a empresa: dá-se de maneira lenta, mas, é necessário;
- e) Revisão dos cargos dos familiares que ainda estiverem na empresa: análise da real capacitação de cada um e a melhor posição a ser ocupada por este na empresa;
- f) Estabelecimento de alguns procedimentos para esclarecer coisas como assinaturas de cheques e grau de autoridade.

Isso realmente é necessário para que futuros executivos contratados ou promovidos, não criem as suas próprias normas e procedimentos segundo sua vontade; ou para provar sua competência e “real” necessidade para o cargo, fazendo grandes mudanças, apenas para “deixar sua marca”; ou ainda, com a falta de organização ver que “a coisa não vai muito para frente”.

Bethlem (2002) destaca que o caminho se inicia com a realização de um plano de participação de gerentes, supervisores e chefias nas decisões da empresa. Por exemplo, a criação de grupos-tarefa e a convocação para reuniões com pessoas de níveis inferiores da estrutura hierárquica da empresa podem mostrar o real interesse pela descentralização e aproveitar pessoas que normalmente seriam esquecidas. Outra preocupação importante que merece destaque é elaboração de um plano de carreira, colocado como o passo seguinte, para que o funcionário saiba até onde pode chegar com seu esforço, estudo e dedicação. Essa transparência e profissionalismo adotados pela empresa vai deixar claro para os colaboradores que existem reconhecimento, por um lado, mas que, por outro lado, existem também reciclagem das pessoas dentro da empresa.

Finalmente, vale citar algumas recomendações apontadas por Lodi (1993), as quais devem ser analisadas de antemão no desenvolvimento do processo de profissionalização, que são:

- a) Defina o seu objetivo ao contratar um profissional;
- b) Conceitue o cargo antes de procurar o homem;
- c) Especifique o tipo de pessoa adequada;

- d) Defina o apoio e as condições de trabalho que lhe serão dados; e,
- e) Dê-lhe apenas um superior imediato.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das vantagens, desvantagens e desafios da gestão das empresas familiares, permitiu um aprofundamento e proposição de ações para a RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA. Alguns aspectos que merecem destaque refere-se aos processos de planejamento, profissionalização, estrutura organizacional, desenvolvimento, crescimento, sucessão e sobrevivência da organização.

Observou-se que a empresa familiar advém de longa época, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência.

Descobriu-se que as empresas familiares não estão acabando. Elas marcam presença significativa no mundo dos negócios. Muitos se surpreendem com o fato de que as empresas familiares correspondem a mais da metade dentre as maiores empresas em funcionamento, são responsáveis pela maioria dos empregos e do Produto Nacional Bruto nos Estados Unidos da América. Em outros países, como no Brasil, esses números são ainda maiores, considerando pequenas, médias e grandes empresas, que operam na maioria dos setores da economia e dominam muitas indústrias.

Observou-se que nem todas as famílias gerenciam ou administram sua empresa de forma responsável. Não obstante, na maioria dos casos, empresas familiares são bem gerenciadas por competidores que pensam, investem e agem pensando em ganhos em longo prazo, produzindo grandes líderes empresariais, donos de empresas éticas e responsáveis. Mesmo assim, muitas enfraquecem ou morrem, porque se tornam vagarosas, ineficientes ou não conseguem encontrar e preparar o seu sucessor.

Assim, com a elaboração do estudo, teve-se a oportunidade de conhecer melhor a empresa RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, ao permitir confrontar a realidade de suas práticas com aquilo que se identificou na literatura especializada. De fato, constatou-se vantagens, desvantagens e, sobretudo, desafios que as empresas familiares tem que enfrentar no seu dia-a-dia. O mesmo pode ser dito em relação à RECUPERADORA BRAS SOLDAS LTDA, a qual, inclusive, carece de um processo de profissionalização, entendido como determinante para sua sobrevivência a longo prazo face ao ambiente de competitiva crescente e de constantes mudanças vigentes no mundo atual.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, B. T. & Prates, M.A.S. O Estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BLECHER, Nelson. Em Busca da Eternidade: o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. Revista Exame, edição 794, ano 37, n. 12, jun de 2003.

DINIZ, Abílio (Coord.). Reforma econômica para o Brasil. São Paulo: Nobel, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A profissão de administrador. São Paulo: Pioneira, 1998.

FLORIANI, Dimas. Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe = Learn to know: know is to desire the learning of what is not known. Revista diálogo educacional, Curitiba, 2002.

GERSICK, Kelin E. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

LETHBRIDGE, ERIC. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES. V. 7, n. 1, jun de 1997.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. (Edição compacta).

MORRIS, Thomas V. A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

PRATES, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

RICCA, DOMINGOS. Empresas familiares: contexto. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20-%20Contexto.html>. Acessado em 27/07/2007.

RICCA, DOMINGOS. Quem são as empresas familiares? Revista Empresa Familiar. V. 1, n. 1, 2001.

SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. Ed. Rocco, 1988.

SULL, Donald N. De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.