

PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Elton Henrique Santos
Alexandre Rossa Barbosa
Nilton Kurowski Filho

Sandra Mara Dias Pedroso (Faculdade União) sandra.mara@kroton.com.br

Resumo

As Empresas Familiares constituem-se em um mercado atraente em busca de maximização dos lucros. Este estudo apresenta as vantagens e desvantagens de se ter ou trabalhar em uma empresa familiar, em especial, um Salão de Beleza. Um percentual significativo das empresas existentes no mercado brasileiro são empresas familiares.

Palavras-chave: empenho; dedicação; planejamento a longo prazo.

Abstract

The Family Business constitute an attractive market for the maximization of profits. This study presents the advantages and disadvantages of having or working in a family business, especially a Beauty Salon. A significant percentage of existing companies in the Brazilian market are family businesses.

Key words: commitment; dedication; long-term planning.

1 Introdução

O presente artigo relata a dinâmica da administração das empresas familiares, a dificuldade das inúmeras empresas familiares no mercado, que competem com várias potências de mercado, que são as empresas grandes e não familiares.

Graves problemas se apresentam na administração destas empresas, por ser um crescimento sem planejamento, uma caminhada rumo ao sucesso, sem uma visão e missão definida.

Mas o que realmente vem a ser estes problemas? Quais seriam suas possíveis escapatórias? Tem como mudar esta forma de gestão, para que se possa ter um espelho de uma empresa grande em uma micro empresa? Esses questionamentos nortearam o feitiço deste estudo e desde sempre perturbaram o sonho destes pesquisadores.

Os focos destas perturbações talvez se prendam ao fato de uma empresa familiar, ser uma empresa herdada. Passe às gerações seguintes da árvore genealógica de uma família e muitas vezes não se tem junto a esta herança o conhecimento de mercado, assim como, os mesmos interesses dos primeiros.

Enfim, este artigo apresenta uma reflexão sobre um Salão de Beleza que se constitui em uma Empresa Familiar, trazendo através deste estudo de caso as características desta modalidade de empresa, conceituando-a e apontando diretrizes para uma melhor gestão.

2 Empresas Familiares

Toda empresa familiar é denominada como tal pela sua ligação com uma família que ocorre pelo menos por duas gerações. No entanto, segundo Gonçalves isto

pode não ser exatamente verdadeiro. Muitas vezes, pretende-se que ela seja aquela na qual convivem duas ou mais gerações de uma mesma família, o que, na verdade, não é necessário que ocorra. Em outras, não menos frequentes, faz-se a distinção entre a empresa familiar e a empresa individual, quando não se leva em conta que todo indivíduo participa pelo menos de uma família de formação, aquela em que nasceu e foi educado, sendo muito comum que tenha ainda uma família de procriação, a que ele mesmo formou pelo casamento.

Gonçalves, ainda, afirma que

o que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Sendo ela gerida pelo próprio “sonhador empreendedor”, ele divide as atividades em um primeiro momento com seu cônjuge, e posteriormente com os seus filhos.

a empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador(LODI, 1993, p. 6.)

Porém, em casos isolados, esta empresa herdada, acaba sendo triplicada, em termos de sucesso empresarial, exemplo da empresa DUDALINA, que segundo a – Revista exame datada de 07/05/2014 – conta que a empresa DUDALINA famosa hoje no ramo de camisarias, empresa que foi fundada no final dos anos 50 pela senhora Adelina Hess de Souza e seu marido Rodolfo Francisco de Souza Filho, o seu Duda. Com 16 filhos, o casal empregou e criou todos, após a morte dos fundadores, tem-se então a guerra armada, pelo poder da empresa, porém uma das filhas, Sonia, conseguiu com que a empresa triplicasse seu faturamento e seu lucro multiplicado por 10, com inúmeras tacadas de marketing, uma delas sendo a confecção de camisas para moda feminina.

Exemplo perfeito este, para essa questão, pois retrata os dois lados da moeda, uma filha, que desenvolveu sua habilidade para reerguer a empresa em um momento de crise, e os demais filhos, apenas preocupados em quem seria o presidente da mesma.

Um dos motivos, que existe para a quebra de muitas empresas após essa passagem de comando, após a morte de seus fundadores, é e sempre será a falta de conhecimento, ou até mesmo, a falta de interesse dos seus sucessores, em aprender como que funciona o empreendimento da família. Fato este que não pode ser culpado, pois como coloco a vocês aqui, que o fundador é o “sonhador”, não se pode exigir de seus sucessores, tenham o gosto, ou o desejo pelo mesmo sonho.

O grande problema de empresas familiares vem a ser os poucos degraus de níveis hierárquicos, sendo também um diferencial das demais empresas, pois não se tem um caminho muito longo para tomadas de decisões. Ponto positivo, desta forma a empresa, se torna ágil na objetividade da decisão, dispensando a formação de projetos, costume este utilizado em empresas multinacionais, tornando assim uma tomada de decisão um tanto quanto perigosa, sem uma prévia pesquisa de possibilidades de acertos ou erros, é um verdadeiro tiro no escuro.

Normalmente as decisões de compras, de equipamentos, materiais de limpeza, entre outros, são decididos em uma simples conversa de corredor. Sendo assim, o departamento financeiro da empresa muitas vezes não tem o conhecimento, de que terá de disponibilizar recursos para adquirir material correndo risco deste recurso já estar sendo aplicado em outra atividade, ou mesmo, não o ter em caixa no momento.

Tomando por costume, estas empresas têm como sócios seus próprios familiares, muitas das vezes não sendo uma melhor opção. Questões pessoais normalmente, são difíceis de conter apenas no âmbito familiar, e vazam para dentro da organização, ato este completamente errôneo, sendo extremamente viral para a saúde da empresa.

O número de empresas familiares, cresce cada vez mais em todo o país e mundo. Só no Brasil 90% das empresas são constituídas como empresas familiares sendo num total de 9 a 8 milhões de empresas constituídas no país, segundo SEBRAE/SC para a Folha de Londrina. Como coloca Gersick (1997, p.2) “As empresas familiares representam um grande percentual daquelas com maior expressão no cenário nacional e global.”

Em se tratando de herança familiar, normalmente ocorre a passagem de comando da empresa, para a próxima geração, porém as experiências conquistadas no decorrer da existência da empresa, não acompanham esta passagem.

Existe uma falta de delegação de função, pois normalmente o fundador é o detentor do *KnowHow* da empresa, trabalha com uma postura superior as próprias leis criadas para o estabelecimento. Postura esta que compromete o desenvolvimento da empresa. Além do fundador ter um stress, pelo motivo de não conseguir administrar 100%, as atividades da empresa, esta sofre as consequências, falta de rendimento esperado. Neste sentido, Lodi (1998) aponta alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando quatro problemas frequentes: 1) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; 2) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; 3) resistência à modernização; e 4) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

É necessário que se faça a descentralização de comando das áreas da empresa. Claro que o fundador, deverá estar em completa harmonia com as atividades da empresa, porém não será necessário que o mesmo o faça. Um ponto muito importante é a criação de processos, ou seja, criar formulários com o passo-a-passo de como se desempenha as funções da empresa, forma essa de padronizar a maneira com que os demais funcionários concluem as tarefas. E também para que em eventuais faltas de pessoal pessoas de outros setores possam desempenhar a função sem maiores problemas, não prejudicando o funcionamento da empresa.

Sempre bom estar aberto a novas ideias, pois o “eu sempre fiz assim e deu certo” nem sempre é o modo mais adequado de se resolver determinado problema. É necessário dar abertura às novas formas de gestão, pois unindo forças sempre se alcançará o sucesso de forma mais rápida e concreta.

3 Metodologia e procedimentos

3.1 Procedimentos

Diante da apresentação da empresa foi possível viabilizar uma das propostas dadas a empresa, ou seja, a criação de procedimentos para que se tivesse uma maior facilidade para o feitiço de determinadas atividades, pois muitas das atividades dentro de uma empresa são feitas com pouca frequência, e tendo uma padronização estariam menos suscetíveis ao erro de processo.

Outro ponto importante foi mostrar a empresa que é necessário pensar num futuro de longo termo, sendo válido estabelecer, a missão, a visão e os valores, da mesma, deixando isso transparente para todos os funcionários do estabelecimento, pois assim cada um sabe aonde a empresa quer chegar, e o que deve fazer para ajudar a mesma rumar até o sucesso.

Um dos problemas mais comuns nesse tipo de empresa é o envolvimento de problemas da família com a empresa, problema este que hoje é bem administrado neste salão. Uma das saídas para este problema seria, a criação de um Conselho de Família, distinto do Conselho Administrativo. Tal conselho é de única e exclusiva resolução de problemas que estão acontecendo na família, e que estão prestes ao enfrentamento com o bom andamento das atividades de trabalho diário da empresa, sendo este conselho executado fora da empresa.

Dentre os temas que podem ser tratados por esse conselho destacam-se a definição de critérios para a sucessão e participação na sociedade, direcionamento geral dos negócios, preservação dos princípios e valores da família que deverão orientar o negócio, a definição dos limites entre interesses da família e da empresa, relacionamento com demais sócios e até **critérios** para a indicação de membros para o conselho de administração. Deve ter como grande propósito fazer com que a empresa seja um fator de agregação e fortalecimento dos laços familiares evitando, portanto, que eventuais conflitos de interesses nos negócios destruam esses laços. (RODRIGUES, 2014)

Escolhe-se como método para a realização de pesquisa o processo de pautas com os gestores, para ter um conhecimento mais a fundo de como a empresa se portava, em suas decisões. Esta ação tornou-se significativa por que todos os processos eram criados e avaliados pelos gestores, passando pela aprovação de seu fundador, para que se tornasse possível a implementação das ações acertadas.

Outro ponto a ser explanado, é a autodisciplina do fundador com relação aos lucros. Muitos tem o péssimo hábito de misturar, seu sucesso empresarial com seu sucesso pessoal, como fala o antigo ditado “dinheiro em dois bolsos, mais de um dono só”, pratica muito perigosa para a saúde da empresa. Demonstra-se para o empresário, os problemas provenientes desta prática, de utilizar de recursos da empresa para usufruto próprio, a pratica não é utilizada na empresa, devido o aprendizado do mesmo de maneira pratica no início de sua carreira. Uma solução pratica para este problema, cujo o qual foi adotado pelo fundador, é a separação do fluxo de caixa da empresa com o fluxo de caixa pessoal, por meio de que o mesmo faça suas compras e pagamento de suas contas com recursos próprios advindos de seu pró-labore, e vice versa, pois a empresa deve conseguir pagar as suas despesas sem que haja necessidade de investimento vindo de seus sócios ou o próprio fundador, para se manter no meio comercial.

Com relação a horários, toda empresa tem a sua jornada de trabalho diária, que deve ser respeitada por todos os funcionários, inclusive seus gestores e fundadores. Neste modelo de empresa, normalmente ocorre, um deslize com relação a esta regra, os funcionários, acabam utilizando seu tempo de trabalho para a resolução de problemas pessoais, que podem ser feitos em seu dia ou horário de folga. Como o salão normalmente é um estabelecimento que

trabalha com horários agendados, é muito fácil e tentador a pratica deste costume. Uma solução cabível para esta situação, seria implantar um ponto eletrônico, que obrigasse o funcionário arquivar as suas entradas e saídas da empresa, porém exige um custo elevado para a implantação deste sistema, até o final da pesquisa deste dado arquivo a empresa não pôs em pratica este sistema, motivo que a empresa declara, é a fase de construção definitiva de seu estabelecimento.

Sugere a empresa, a realização de reuniões mensais, com todos os funcionários e reuniões semanais com apenas a parte administrativa, para a solução de problemas de relacionamento dentro da empresa e não somente problemas, mas também para se ter uma visão diferenciada de como a empresa se porta no seu dia-a-dia. Antigamente esta empresa desempenhava este tipo de ação porém não o faz mais por falta de tempo.

É sempre importante, estar fazendo este tipo de balanço geral da empresa, para poder pensar em ações corretivas para eventuais problemas, e abertos a novas ideias de gestão, ideias estas que são necessárias de serem testadas e comprovadas em sua eficiência, pois como a empresa é uma empresa pequena, não se pode deixar o erro acontecer para aprender com o mesmo e sim evitá-lo.

4- Estudo de Caso

4.1 Caracterizando a empresa

A empresa objeto de estudo desta pesquisa foi a empresa Anderson Luiz por Naturaly's, que atua no ramo de Salão de Beleza. Empresa esta que opera na cidade de Ponta Grossa há 14 anos. Empresa familiar, ainda em seu primeiro estágio, com o controle de seu fundador, e irmãos. Em se tratando de um Salão de Beleza, seu fundador é o principal funcionário. Cabeleireiro renomado da cidade gerencia a empresa contando com a ajuda de mais duas pessoas, que atuam especificamente sobre as questões administrativas de todo o estabelecimento.

Esta empresa retrata muito bem o tema discorrido, em seus por menores. A mesma não tem uma padronização de processos, a não ser na mente dos membros colaborativos que desempenham tais funções.

Conclusão

Diante das exposições delineadas sobre a empresa deste estudo, pensa-se que mesmo com o fundador no comando, é importante traçar um planejamento sucessório. Pelo planejamento sucessório é possível realizar uma condução aos poucos do processo suavizar e até diminuir possíveis conflitos no momento da sucessão.

Percebeu-se que empresas familiares enfrentam desafios outros em relação às demais empresas. Uma questão adicional refere-se a disciplina que precisa regular o relacionamento da família com a empresa para não comprometer seu funcionamento e conseqüentemente ser a razão de resultados negativos.

Algumas práticas fazem diferença para o bom andamento das Empresas Familiares, como a governança corporativa e o Conselho de Família.

REFERÊNCIAS

EMPRESA FAMILIAR. Disponível em:
<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/Empresa-familiar-Quais-os-problemas-mais-comuns-durante-a-sucessao>. Acesso em: 7 maio 2014.

EMPRESA FAMILIAR, Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empresa-familiar-emocao-ou-razao-parte-i/70014>. Acesso em : 7 maio 2014.

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

GERSICK, Klein E.; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. **De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.

GONÇALVES, J. Sérgio R.C. **As Empresas familiares no Brasil**. RAe Light.v.7,n.1,jan/mar 2000.

RODRIGUES, Carlos Airton. **Governança corporativa em empresas familiares**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa>. Acesso em: 13 maio 2014.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1065/noticias/os-dezesseis-filhos-de-adelina> acessado em: 18/05/2014