

FATORES QUE DIFICULTAM A GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE RH

Danilo de Melo Costa¹
Francisco Vidal Barbosa²
Paula Coaglio de Miranda Souza³

RESUMO: As empresas familiares enfrentam, por essência, vários desafios. Além de se preocuparem com a concorrência e todas as outras forças que norteiam o mercado, as relações profissionais colidem freqüentemente com as relações de parentesco, gerando uma informalidade ineficaz para qualquer organização. Partindo desta premissa, o presente artigo visa estudar as dificuldades de gestão em uma empresa familiar da área de recursos humanos e verificar o que impede o crescimento da empresa, analisando fatores como a influência dos parentes na empresa, o modelo de gestão adotado pelo diretor da empresa, desafios para implantação de novos processos, dentre outras peculiaridades. Para isso foi utilizada a entrevista e a observação individual. Constatou-se que na empresa estudada existe uma inerente dificuldade de gestão que esbarra nas relações familiares, além do mais, ausência de treinamentos e diferenças salariais criam um conflito interno entre os funcionários-parentes e os demais colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: empresas familiares; dificuldade de gestão; gestão estratégica; empresa de recursos humanos; prestadora de serviço.

FACTORS THAT DIFFICULT MANAGEMENT IN A FAMILY BUSINESS: A STUDY IN A SERVICE PROVIDER OF HR

ABSTRACT: Family businesses, in essence, face several challenges. Besides worrying about the competition and all the other forces that guide the market, professional relationships frequently collide with kinship relations, generating an informality that is ineffective for any organization. Starting from this premise, this paper aims to study the difficulties of managing a family business in the area of human resources and check which impedes the growth of the company, analyzing factors such as the influence of relatives in the company, the management model adopted by company director, challenges for implementation of new processes, among other peculiarities. For this we used individual interviews and observation. It was found that the company studied exist an inherent difficulty in management that collides on family relationships, moreover, the lack of training and wage differentials create an internal conflict among employees-relatives and other employees.

¹Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)Coordenador do Curso de Pós Graduação em Governança de TI do Centro Universitário UMA. E-mail: danilo_mcosta@yahoo.com.br

²Pós-doutor em Gestão de empresas de base tecnológica - setor de biotecnologia pela Harvard UniversityDoutor em Competitividade Empresarial pela Aston University – Inglaterra Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: fyberlim@gmail.com

³Especialista em Consultoria Organizacional – Formação de Consultores pelo Centro Universitário UNABacharel em Psicologia pela PUC Minas. E-mail: paulinhacms@gmail.com

KEYWORDS: family businesses; difficulty of management, strategic management, human resources company, service provider.

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre as particularidades da cultura de uma empresa familiar e a forma de gerir nem sempre faz com que a empresa caminhe no sentido de seu crescimento. Com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar. A empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis. Uma das razões para esse fato são os conflitos vivenciados por essas corporações que podem acontecer, por exemplo, devido à cultura familiar.

As relações emocionais entre os membros da família no ambiente de trabalho também podem impactar o relacionamento profissional dos mesmos. Outro motivo preocupante é a falta de profissionalização nessas organizações, uma vez que a ausência de capacitação profissional dos integrantes pode interferir e prejudicar a condução dos negócios. Ao se aliar este tema a outro tema intensamente debatido, que é a Gestão Estratégica em pequenas e médias empresas, encontra-se uma linha tênue a ser estudada, pois devido a todos estes desafios e principalmente a resistência a mudança, empresas familiares (sobretudo as pequenas e médias empresas, como a que é estudada neste artigo) não se utilizam de ferramentas de gestão estratégica, despreocupando-se com o longo prazo.

O ambiente empresarial é muito competitivo, com desafios e exigências emergentes. Nos últimos anos, com cenários econômicos conturbados e consumidores cada vez mais exigentes, a gestão estratégica torna-se uma ferramenta indispensável para nortear as ações de qualquer organização, inclusive as familiares. O planejamento das ações empresariais parte primeiramente de uma análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças para a organização. É estabelecida a missão organizacional, que é a razão de ser da organização, e, aproveitando a análise preliminar dos ambientes interno e externo, ocorre a formulação das estratégias levando em consideração os principais pontos a serem trabalhados para alavancar a organização. Após a elaboração e implantação destas estratégias, tornam-se necessárias atividades de controle estratégico que assegurarão o alcance dos objetivos organizacionais propostos.

Ser altamente competitiva é um desafio permanente para todas as organizações. A gestão estratégica cumpre um auxílio neste papel, quando se busca o envolvimento e

comprometimento de todos os colaboradores para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir os rumos da empresa quando necessário. Entretanto, muitos empreendedores, sobretudo de empresas familiares, não conseguem alavancar seus negócios por não enxergarem erros estratégicos ou de gestão. Um bom planejamento não garante o sucesso, mas serve para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. Manter a competitividade de uma empresa familiar é um grande desafio e a gestão estratégica possui um papel importante neste sentido.

A partir de então, o presente artigo pretende estudar quais as dificuldades de gestão em uma empresa familiar que atua na área de prestação de serviços de recursos humanos, de modo que seja possível verificar o que impede o crescimento desta empresa e quais alternativas ela tem para reverter tal situação. Objetiva-se que este estudo possa servir de base para aplicação em outras empresas familiares, sobretudo que trabalhem na área de prestação de serviço de recrutamento e seleção de recursos humanos (RH) para outras organizações. A fim de se manter o sigilo da organização, ela será chamada durante o estudo de empresa XYZ.

Por que o gerente da empresa familiar XYZ tem dificuldades na gestão e dificuldades em alavancar os negócios? Os membros da família dificultam esta gestão de negócios e de pessoas e conseqüentemente a empresa não prospera? Quais são as dificuldades de gestão que travam o crescimento da empresa? Estas são perguntas que se busca responder no decorrer deste artigo.

Partindo desta premissa, objetiva-se analisar por que o gestor de uma empresa familiar de prestação de serviços em RH, a XYZ, tem dificuldades de liderar e fazer com que a empresa cresça. Além disso, é realizada uma análise a respeito das ações e decisões tomadas pelo gestor no dia-a-dia da empresa, visando descobrir as suas dificuldades, verificar se existem métodos mais modernos de gestão e propor melhorias para o gestor da empresa XYZ com a finalidade de ajudar no crescimento da empresa e de outras organizações do mesmo setor que se enquadrem no cenário apresentado.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

Na próxima secção, o artigo apresenta os principais conceitos e definições da gestão, como um amplo princípio para discussão, que vai se afinando com a apresentação do conceito da gestão estratégica, que pode desempenhar um importante papel face ao avanço

das organizações, se superarem os desafios para implantação desta gestão estratégica, apresentado ao final do tópico.

Delimitando-se então ao tema proposto, o artigo apresenta também a administração das empresas familiares, com foco nas principais dificuldades de gestão enfrentadas por estas empresas.

2.1 Gestão – conceitos e definições

Antes de se adentrar na gestão estratégica das empresas familiares, deve-se conceituar o termo gestão. A palavra gestão pode ter várias interpretações dependendo do contexto onde é utilizada, por exemplo, a forma como uma área está sendo gerenciada. Rodriguez (2002, p. 155) diz que gestão é “a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum”. Ele trata da gestão intimamente ligada às pessoas e a sua forma de comunicação. A Gestão deve gerar o relacionamento das pessoas com a organização e gerar ações que façam com que a empresa alcance seus resultados. Petry e Nascimento (2009, p. 144) relatam que:

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizarem, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingirem os objetivos.

Segundo o dicionário de Reader's Digest (2011, p. 385), gestão é “gerência, administração, supervisão, direção, superintendência; controle, regulação, condução, comando, planejamento, estratégia, tática, manipulação”. Para Estol e Ferreira (2006, p. 94)

O sistema de gestão tem como primeiro estágio o início da organização, que compreende sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos negócios. A segunda fase - expansão e formalização - caracteriza-se pela formação de estrutura cada vez mais funcional, responsável pelo desenvolvimento em áreas como vendas, produtos, números de funcionários, sistemas e políticas organizacionais. No estágio final - maturidade - a organização já possui uma base de clientes estável e rotinas bem estabelecidas, porém, paradoxalmente, entra em uma fase que implica a renovação e reciclagem da empresa ou sua morte.

Finalmente, como um complemento para a gestão propriamente dita, está a gestão estratégica, que ocupa um importante papel para o progresso das organizações, por se preocupar não apenas com o que acontece internamente e no presente, como principalmente com o que acontece externamente e no futuro.

2.1.1 Gestão estratégica e os desafios de implantação

A gestão estratégica tem sido utilizada pelas empresas de todo o mundo como uma ferramenta de enfrentamento das adversidades, da competitividade do mercado e da satisfação de clientes cada vez mais exigentes.

As empresas precisam se adequar e flexibilizar de acordo com as demandas do mercado e de seus clientes e para as empresas familiares, isto não é diferente. Os estrategistas precisam ficar atentos, raciocinar rápido e criar estratégias para obterem vantagem competitiva ou as empresas não sobreviverão nesse mercado, sobretudo as empresas familiares, que as vezes aglutinam outros desafios devido as relações inter-familiares que fatalmente influenciam em sua gestão.

Para Porter (2004), os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Por este motivo as empresas precisam de diferenciais que garantam sua permanência no mercado ao longo do tempo e que vençam a concorrência, sendo diferentes das outras.

Dentre as várias estratégias que uma organização pode adotar, estão as três principais estratégias genéricas: Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque. Segundo Porter (2004), uma empresa precisa então decidir qual será a estratégia que irá conduzir suas outras escolhas para competir no mercado:

Destacando-se por meio do baixo custo (Liderança de Custo), a empresa fará com que os clientes que tenham o preço como um fator decisório, busquem os produtos/serviços da respectiva organização, entretanto tal estratégia pode ser arriscada, pois a empresa pode acumular grandes prejuízos até conseguir alcançar uma fatia relevante no mercado.

Quando a empresa opta pela Diferenciação, ela passa a oferecer produtos de alto valor agregado, fidelizando clientes que buscam estes tipos de produtos ou serviços. Entretanto, esse tipo de serviço pode ser oneroso no início, pois deverá se investir em pesquisa e desenvolvimento. Além disso, quando um novo produto começar a penetrar no mercado, outras empresas tendem a copiá-lo.

A empresa também pode focar em um determinado grupo que irá comprar seu produto ou serviço. A estratégia de enfoque tende a atender de maneira mais eficaz o cliente em relação a seus concorrentes diretos, que estarão atuando de uma forma mais ampla (PORTER, 2004).

Mas nem sempre a implantação da gestão estratégica é um processo fácil, principalmente quando esta gestão sugere alterações profundas presentes no próprio

tradicionalismo da organização. Quando se estuda as empresas familiares, sobretudo as mais antigas, observa-se um distanciamento no que se refere à implantação da gestão estratégica. O maior deles se diz respeito a resistência a mudanças, pois a partir do momento que os processos e a maneira de se trabalhar já estão legitimados, há um imenso desafio para se fazer diferente. Para Freire et al (2010, p. 715):

A resistência individual às mudanças é provocada pela resistência em sair da *zona de conforto* das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem. Estar aberto a aprender, pressupõe o questionamento da utilidade dos conhecimentos existentes; a desconstruções de visões de mundo que parametrizam a sobrevivência e o crescimento; a reconstrução de rotinas e suas regras paradigmáticas dominantes. Criar novos conhecimentos exigirá esforço para mudar incremental ou radicalmente os modelos anteriores.

2.2 Administração de empresas familiares

Dentro do conhecimento geral, empresas familiares são empresas que estão ligadas a uma família ou aquela que tem em sua gestão a família proprietária.

Segundo Kets de Vries et al. (2009), as famílias são movidas pelas emoções e as empresas pelo desempenho e resultados. Para eles a empresa familiar é uma organização de negócios em que o processo decisório é influenciado por várias gerações de uma família.

Sendo representadas em sua maioria pelos microempresários, as empresas familiares são de grande importância para o mercado brasileiro, pois são responsáveis por uma significativa porcentagem da geração de empregos, de sustentação da economia e aquecimento do mercado.

Tais empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processo decisório e relações interpessoais. Para administrar esse tipo de empresa é preciso muita cautela, pois há o envolvimento familiar, caracterizado pela afetividade que marca as relações entre os membros, além de outras emoções como ciúmes, amor negociação, amizade, dentre outros (KETS DE VRIES, 2009).

Para evitar influência de tais emoções, e conduzir a organização para o sucesso, o gestor deve estabelecer um firme modelo de gestão, que precisará ser seguido independente das relações familiares. Este modelo deve conduzir a equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, de modo a não se perder o foco (Petry e Nascimento, 2009).

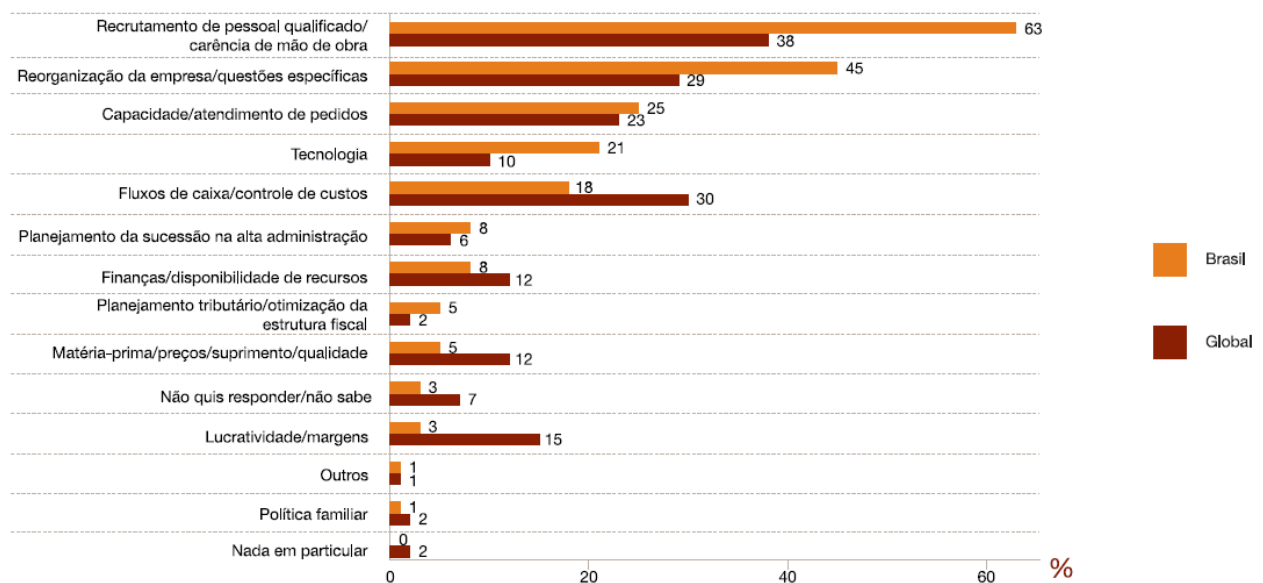
2.2.1 Dificuldades para gestão de empresas familiares

As maiores dificuldades para gestão das empresas familiares datam do próprio ambiente familiar que podem dificultar a implantação de uma gestão estratégica. Um dos maiores exemplos está na informalidade que pode prevalecer em algumas situações. Sem padrões específicos, prevalece a lógica individualista: cada um faz o que acha certo. É preciso definir e consolidar a estrutura de gestão da empresa familiar, investindo na capacitação gerencial e no desenvolvimento das equipes. Os padrões de atuação precisam ser claros e pautados pelo profissionalismo (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Outro importante desafio se diz respeito aos familiares em cargos de gestão, que podem exercer o papel de “dono”, centralizando as decisões de forma autoritária. O desejo e a opinião pessoal tornam-se lei, em uma reprodução do que acontece no ambiente doméstico. Os funcionários desenvolvem uma espécie de lealdade passiva, desempenhando suas funções por acomodação.

Pode ocorrer também o emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; a ausência de metas e objetivos claros; a resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes; inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos. O gráfico 1 apresenta uma síntese das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no Brasil e no mundo:

Gráfico 1: Três principais preocupações que as empresas familiares enfrentarão nos próximos 12 meses



Fonte: PWC (2010, p. 11)

Para Petry e Nascimento (2009) uma das principais dificuldades das empresas familiares é o processo sucessório ser considerado um evento e não um processo. Nem sempre o que detém a propriedade da empresa é o que possui maior competência para gerenciá-la e por isso a sucessão deve ser planejada de modo a criar e preparar uma pessoa que permita a continuidade dos negócios com sucesso.

3 METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como um Estudo de Caso e a tipologia da pesquisa é qualitativa.

Para Gil (2007) o estudo de caso é um estudo profundo de um ou pouco objetos para que se tenha conhecimento detalhado sobre ele. É importante para explorar situações da vida real, preservar caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto, formular hipóteses e explicar variáveis de determinado fenômeno.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista e também a observação individual.

Conforme Lakatos (2005) a entrevista é um encontro entre duas pessoas para que uma delas tenha informações sobre determinado assunto numa conversa profissional, usada na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social.

Lakatos (2005) diz que a observação pode intensificar a objetividade das informações da pesquisa, mas, com a possibilidade da personalidade do observador também se projetar sobre o observado.

O tipo de entrevista utilizada foi a padronizada ou estruturada, existe um roteiro previamente estabelecido e as pessoas são selecionadas de acordo com um plano.

A entrevista foi realizada com o diretor da empresa familiar da área de Recursos Humanos, XYZ e a observação realizada pelo próprio pesquisador durante os meses de Abril a Julho de 2011.

4 RESULTADOS

Na secção de resultados, primeiramente apresenta-se a empresa analisada, seguindo dos desafios para a administração da empresa. Posteriormente, relata-se as dificuldades

relacionadas à implantação de novos métodos de trabalho, algumas sugestões de melhorias e modelos de gestão que poderiam ser aplicados com sucesso na respectiva organização.

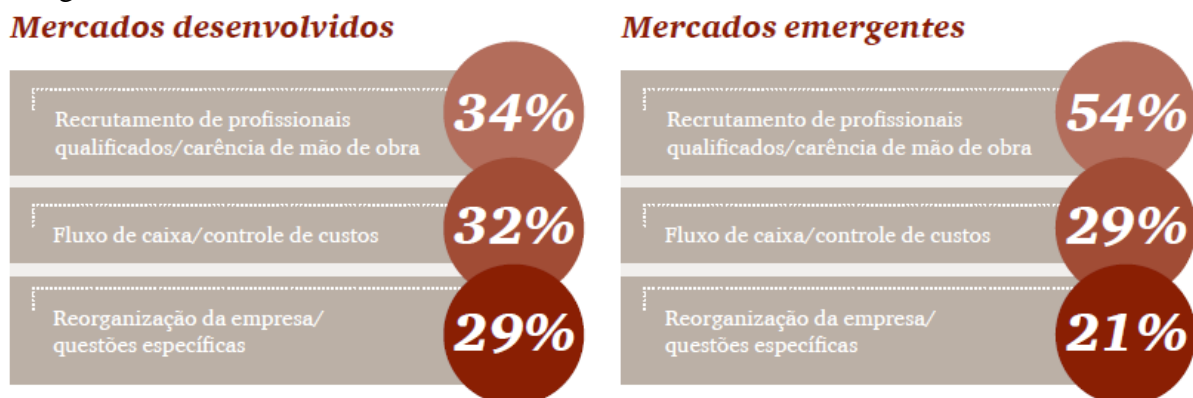
4.1 Apresentação da empresa

A empresa XYZ foi fundada em Belo Horizonte, Minas Gerais, no ano de 1998, com a finalidade de atuar na área de recursos humanos. Sua atividade inicial era apenas recolocação de pessoas no mercado de trabalho.

Suas atividades envolvem recrutamento, seleção, treinamento e recolocação profissional.

Contando com uma equipe de profissionais respeitados, tanto na área administrativa como na área técnica (psicólogos), e também por se tratar de uma área promissora, conforme se pode observar na Figura 1 (abaixo), a empresa adquiriu um *know-how* que a coloca entre as principais empresas do ramo.

Figura 1: As três principais demandas internas em mercados desenvolvidos e mercados emergentes



Fonte: PWC (2010, p. 12)

Nos últimos anos a empresa XYZ tem participado permanentemente de processos seletivos para instituições de grande porte, órgãos de Segurança Pública, Guardas Municipais, Prefeituras Municipais, entre outros. Além disso, a empresa tem promovido cursos de técnicas psicológicas, principalmente de Psicodiagnóstico Miocinético (PMK), aperfeiçoando psicólogos e estudantes de psicologia.

Para a realização destes trabalhos a empresa XYZ conta com um corpo técnico de mais de 30 psicólogos, além de possuir infra-estrutura compatível com suas finalidades, tendo salas apropriadas, material e instrumentos para aplicação de exames psicológicos.

Atualmente o principal foco da empresa XYZ é o setor de recolocação profissional, atendendo inúmeras empresas, de diversos segmentos. Além disso, possui um banco de dados com milhares de currículos de profissionais de várias áreas de atuação. Estas atividades acabam por ter um apelo também ao lado social, pois visa, em síntese, conseguir um emprego para cada candidato que procura seus serviços.

4.2 Desafios para a direção e administração da empresa

Conforme entrevista realizada com o diretor da empresa, as principais dificuldades de gestão da empresa são:

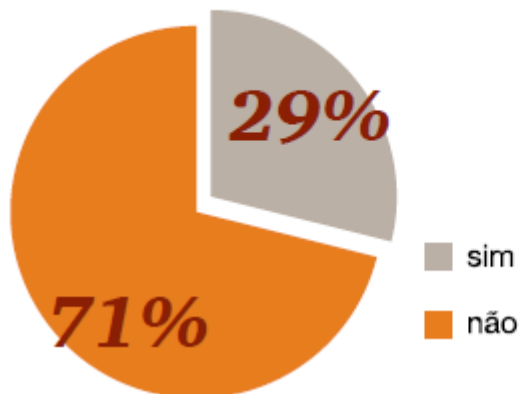
- a) Balancear receitas e despesas, relação com impostos e carga tributária do país;
- b) Cobrar os familiares de forma clara e ao mesmo tempo sutil para não criar atritos;
- c) Acomodação de familiares por não terem medo de demissão;
- d) Conflitos entre os familiares.

Pode-se perceber que o diretor tenta buscar soluções para diminuir os gastos da empresa, estando dentro dos compromissos legais. Entretanto, devido às altas taxas de impostos que a empresa XYZ precisa pagar, o diretor exige maior produtividade de seus funcionários, que nem sempre respondem a solicitação. Segundo o Entrevistado, o comodismo dos familiares é o maior empecilho.

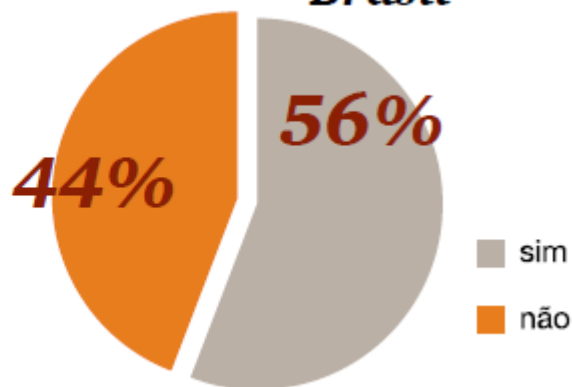
Além disso, observa-se que parte dos funcionários, por serem parentes, não se preocupam com metas e prazos da empresa XYZ, dificultando a realização do trabalho na empresa como um todo, principalmente para aqueles funcionários que não são familiares e dependem da realização da tarefa destes empregados para darem prosseguimento em suas respectivas tarefas. Se algum familiar tenta intervir na situação, isto gera um conflito que extrapola o nível empresarial atingindo o nível familiar. O Gráfico 2 demonstra que este problema é enfrentado por boa parte das organizações no Brasil e em todo o mundo, o que não exime a empresa XYZ de tomar alguma iniciativa face ao problema encontrado:

Gráfico 2: Empresas que dispõe procedimentos para resolução de conflitos envolvendo os membros da família

Global



Brasil



Fonte: PWC (2010, p. 19)

4.3 Implantação de novos métodos de trabalho

Tal como já explorado anteriormente, um dos maiores desafios para grande parte das empresas familiares é a resistência a mudança. Na empresa XYZ isto não é diferente.

A uma intensa dificuldade da implantação de novos métodos de trabalho ou novas tecnologias. Segundo o entrevistado, quando se pretende implantar algo novo, o acompanhamento precisa ser diário, para que as pessoas não voltem a utilizar a metodologia de trabalho antiga. Esta resistência assola a organização no que se refere as modificações necessárias para o crescimento da organização.

Esta dificuldade inclusive é um fator preponderante para que a organização não consiga implantar uma gestão estratégica eficiente.

Durante o período de observação, notou-se que o diretor da empresa tenta sempre buscar novos métodos de trabalho, como por exemplo, a implantação de um manual de convivência e o 5S, com a finalidade de deixar a empresa mais organizada e com um ambiente de convivência mais agradável.

Além disso, foi implantado um calendário de reuniões mensais para discutir as atividades e o desempenho geral da empresa. Nestas reuniões, um dos funcionários é nomeado (previamente) para conduzir um treinamento de trinta minutos para os outros funcionários, com o intuito de desenvolver e treinar os funcionários em várias habilidades e assuntos distintos.

Embora sempre houvesse resistência, sobretudo dos colaboradores que faziam parte da família dona do negócio, essas reuniões e treinamentos foram aprovadas pelos colaboradores, pois foi uma maneira da informação ser compartilhada entre todos e os funcionários não dependerem mais de apenas uma pessoa para realizar uma função. Esta iniciativa atua, de maneira paliativa, sobre o problema dos funcionários que não conseguem concluir suas tarefas pois dependem que outros realizem algum processo previamente.

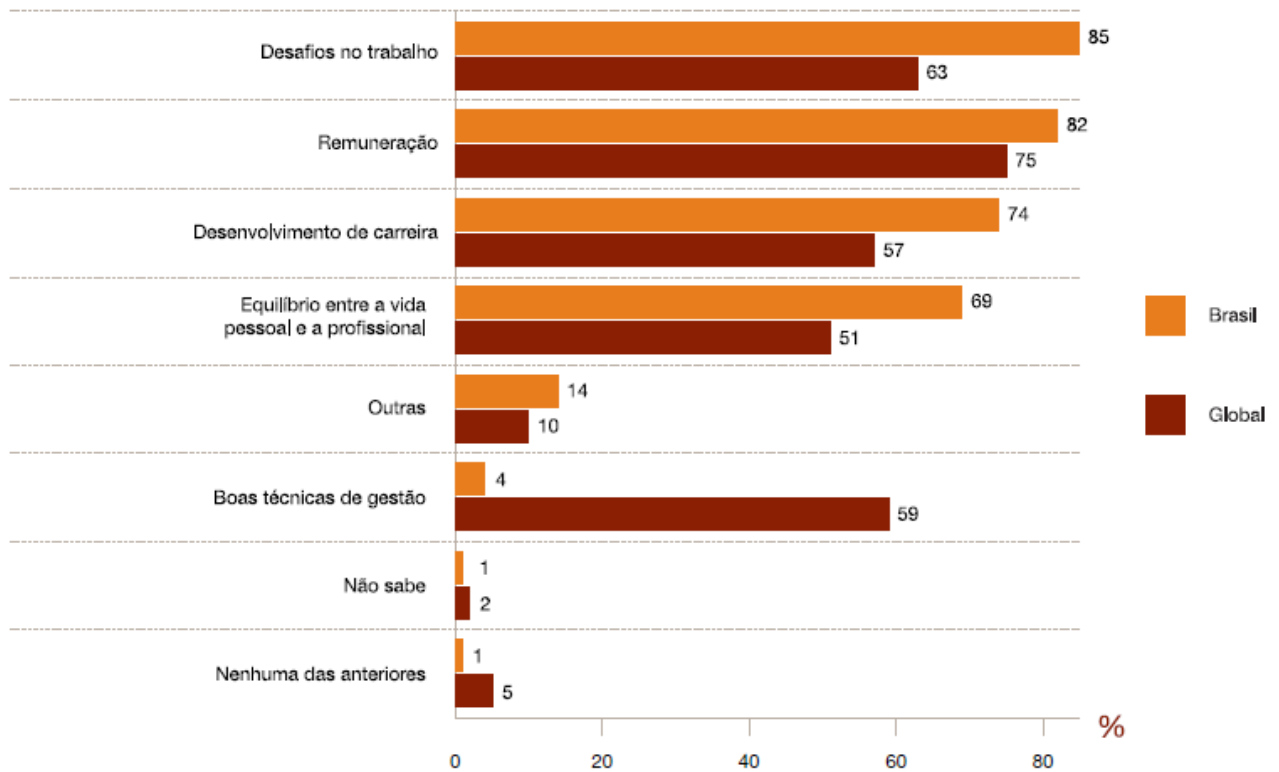
4.4 Proposições

Após meses de observação não só das atividades quanto de conversas informais dos funcionários, identificou-se alguns pontos que carecem de uma atenção especial. Um dos principais temas é o salário, que é uma característica marcante e perigosa em uma empresa familiar. O motivo da empresa possuir vários parentes em seu corpo de funcionários abre margem para que os funcionários que não são parentes questionem até que ponto o salário dos colaboradores parentes são maiores que dos colaboradores que não possuem nenhuma relação de parentesco com os donos da empresa. Esta inclusive é um fator preponderante para se reter os maiores talentos, que nem sempre são os membros da família.

Neste caso, sugere-se que se elabore uma estrutura de cargos e salários para a empresa, e principalmente, que ela seja respeitada. Vale a pena ressaltar que até o momento do encerramento da coleta de dados, o salário não era ajustado a 2 anos.

Outro ponto recorrente se refere aos treinamentos para os colaboradores, o que chega a ser uma ironia, tendo em vista que um dos serviços da empresa XYZ é a realização de treinamentos. Não só para esta empresa como para todas as outras, sugere-se uma agenda de treinamento, isto se faz necessário para que todos os colaboradores vislumbrem o crescimento devido a merecimento e não pelas relações de parentesco. O Gráfico 3 apresenta as principais ações usadas pelas empresas familiares para reter seus melhores talentos, o que pode ser uma referência para a XYZ e outras empresas do mesmo ramo:

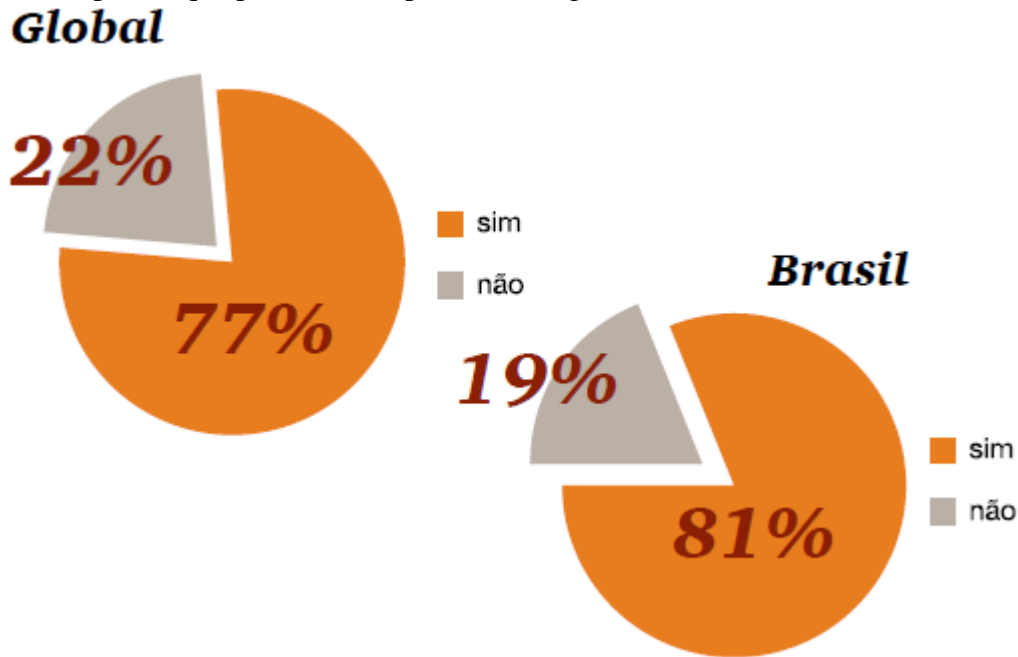
Gráfico 3: Medidas para se reter os melhores talentos em uma empresa familiar



Fonte: PWC (2010, p. 13)

Acredita-se na necessidade de uma revisão no modelo de gestão da empresa XYZ, que é o mesmo a mais de uma década, característica marcante em grande parte das empresas familiares. Embora o modelo atual funcione, se trata de uma gestão sem qualificação técnica administrativa especializada e sem um planejamento definido. Esta não profissionalização as vezes confronta com o tradicionalismo deste tipo de gestão, e deve ser revista com urgência. No caso da empresa XYZ, embora o gestor saiba da importância de se buscar outros modelos de gestão para a organização, falta a iniciativa de experimentar novos caminhos. O Gráfico 4 demonstra que a ausência de um planejamento estratégico faz com que a empresa faça parte de um pequeno grupo de empresas que ainda não observaram a importância desta prática:

Gráfico 4: Empresas que possuem um plano estratégico visando o futuro



Fonte: PWC (2010, p. 14)

Em um ambiente altamente competitivo, ferramentas como a Matriz SWOT, Cinco Forças de Porter, 5S, dentre várias outras precisam ser implantadas. As empresas familiares devem conhecer seus principais concorrentes, seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, para realizar os investimentos de acordo com o cenário em que ela se encontra. Empresas que não se movem no que se refere a gestão, em pouco tempo tendem a ser superadas.

Conforme observado durante a entrevista, o gestor não conhece outros modelos de gestão que poderiam ser implementados em sua empresa, fato este que pode ser observado em várias empresas familiares. Nestes casos, os gestores precisam buscar auxílio externo, por meio de prestação de consultoria, dentre outros, para evitar problemas futuros. Familiar ou não, toda empresa precisa de uma estratégia muito bem definida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de grande competitividade, todas as organizações necessitam buscar diferenciais que sirvam para distingui-las dos seus concorrentes. Entretanto, as empresas familiares enfrentam alguns desafios peculiares que na maioria dos casos, não são compartilhados pelas demais organizações. Estes desafios são associados principalmente a

privilégios que funcionários-parentes possuem (ou acreditam que possuem). Este é o caso da empresa XYZ.

Diante dos dados apresentados, percebe-se uma grande dificuldade do diretor da empresa familiar de RH XYZ para gerir seu negócio e alavancar sua empresa. Falta comprometimento por parte dos colaboradores, sobretudo dos funcionários-parentes, e uma ausência de cobrança pela produtividade destes colaboradores.

Quanto maior o grau de parentesco, mais difícil se torna a cobrança dos respectivos familiares que trabalham na empresa XYZ, que parecem não se comprometer tanto com o serviço como o diretor espera. Há também uma grande falha no processo de comunicação, que não é a mesma para os funcionários-parentes e os demais funcionários. Nota-se um receio por parte do diretor quando precisar comunicar e principalmente cobrar os funcionários que também são membros de sua família.

Atualmente, é difícil uma empresa que não apresente problemas na satisfação dos funcionários, principalmente no que se refere a realização do trabalho, diferenças salariais, bonificações, dentre outros. Embora isto deva ser combatido dentro das organizações, promovendo apenas quem realmente mereça ser promovido, nas empresas familiares, esta situação se potencializa, pois o nepotismo sempre será colocado à frente de todas as situações se o colaborador promovido for parente de algum diretor. Por este motivo, estas empresas precisam se profissionalizar.

Deve-se haver um distanciamento entre as relações familiares e as relações profissionais, que acabam por se confundir em algumas organizações. Finalmente, espera-se que o estudo de caso realizado na empresa XYZ sirva de exemplo para as demais empresas desta e de outras áreas de atuação.

REFERÊNCIAS

DIGEST, R. **Dicionário Seleções de Português: Século XXI**. Seleções Reader's Digest. Rio de Janeiro, 2011. 815 páginas.

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. *Rev. adm. contemp.* 2006, vol.10, n.4, p. 93-110.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P. ; NAKAYAMA, M. K. ; SPANHOL, F. J. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management (Online)*, volume 7, número 3, São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo, 2007. 175 páginas.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Bookman. Porto Alegre, 2009. 416 páginas.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas. São Paulo, 2005. 315 páginas.

PETRY, L. I. ; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças, volume 20, número 49, São Paulo, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier, 2004. 409 páginas.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS. **As empresas familiares no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>> Acesso em: 9 jun. 2012.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2002. 559 páginas.