

# **COMPETÊNCIAS PARA GERENCIAR UMA EMPRESA FAMILIAR**

COMPETENCE TO MANAGE A FAMILY BUSINESS

HABILIDADES PARA ADMINISTRAR UNA EMPRESA FAMILIAR

## **Eduardo Sebastiao**

Especialista em MBA Executivo em Gestão Empresarial - eduardosebastiao@yahoo.com.br

## **Achiles Batista Ferreira Junior**

Bacharel em Informática pela UTP, Mestre em Gestão de Negócios pela UFSC, especialista em Marketing Empresarial pela FESP, Doutorando em Comunicação e Linguagens como aluno especial na Universidade Tuiuti do Paraná. Achilles.f@grupouninter.com.br

## **Alessandra de Paula**

Doutora em Engenharia da Produção (UFSC), mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. alessandra.p@grupouninter.com.br

## **Juliane Marise Barbosa Teixeira**

Mestre em Tecnologia e Desenvolvimento do PPGTE da UTFPR; especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela PUCPR. juliane.te@grupouninter.com.br

## **RESUMO**

Um dos maiores desafios no gerenciamento de uma empresa familiar incide na capacidade de direcionar estratégias catalisadoras na condução de um empreendimento duradouro e permanente. A maturidade de uma empresa demanda trabalho, coragem e ousadia, bem como um leque de esforços que vão contribuir para a eficácia dos resultados que se almeja alcançar. Nesse sentido, o sucesso ou fracasso da empresa está atrelado à influência do gestor, visto que seu comportamento organizacional aliado às expectativas da empresa tende a definir de forma preponderante o desempenho dos negócios. O futuro das empresas familiares exige a presença efetiva de um profissional inovador, criativo, dinâmico, que saiba atuar com responsabilidade na mediação e controle de seu empreendimento. Outro aliado neste processo está no reconhecimento de que a família e as pessoas deste ciclo de relacionamentos e inter-relações vão se posicionar como elo de grande importância para o estabelecimento de parcerias significativas, se estas forem aproveitadas de forma racional seus aspectos positivos e vulneráveis. Assim, no cuidado pela legitimidade e profissionalização dos negócios, o empreendedor deve ser coerente com as especificidades de uma organização que busca sobreviver frente a um mercado tão competitivo.

**Palavras-chave:** gerenciamento, empresa familiar, competências, eficácia dos resultados, profissionalização.

#### **ABSTRACT**

One of the biggest challenges in managing a family business focuses on the ability of direct catalytic strategies in conducting a lasting and permanent venture. The maturity of a company demand work, courage and boldness, as well as a range of efforts that will contribute to the effectiveness of the results that it seeks to achieve. In this sense, the success or failure of the company is tied to the influence of its manager as his/her organizational behavior combined with the company's expectations, tends to define business performance in a preponderant way. The future of family businesses requires the presence of a dynamic, creative, innovative professional, who is able to act with responsibility in mediation and control of his/her enterprise. Another ally in this process is the recognition that the family and the people of this cycle of relationships and interrelationships will position themselves as a link of great importance to the establishment of significant partnerships, if their positive and vulnerable aspects are used rationally. Thus, in the care for the legitimacy and professionalization of the business, the entrepreneur must be consistent with the specific characteristics of an organization that seeks to survive in a highly competitive market.

**Key words:** management, family business, competence, effectiveness of results, professionalization.

#### **RESUMEN**

Uno de los mayores desafíos en la gestión de una empresa familiar se centra en la capacidad de direccionar estrategias catalíticas en la conducción de una empresa duradera y permanente. La madurez de una empresa exige trabajo, coraje y valentía, así como una gama de actividades que contribuyan a la eficacia de los resultados que se desea lograr. En este sentido, el éxito o el fracaso de la empresa está vinculada a la influencia del gestor, dado que su comportamiento organizacional junto con las expectativas de la empresa tiende a definir la forma predominante de rendimiento de la empresa. El futuro de las empresas familiares requiere la presencia efectiva de un profesional innovador, creativo, dinámico, que actúe con responsabilidad en el ámbito de la mediación y el control de su empresa. Otro aliado en este proceso está en el reconocimiento de que el hecho de que la familia y las personas de este ciclo de las relaciones e inter relaciones se van a posicionarse como un vínculo de gran importancia para el establecimiento de asociaciones significativas, si son explotados de forma racional sus aspectos positivos y vulnerables. Por lo tanto, en el cuidado por legitimidad y profesionalización de la empresa, el empresario debe ser coherente con las características específicas de una organización que busca sobrevivir ante un mercado muy competitivo.

**Palabras-clave:** Gestión. Empresa familiar. Competencias. Eficacia de los resultados. Profesionalización.

#### **INTRODUÇÃO**

Os líderes das empresas familiares têm o potencial de ser uma das mais influentes forças de rentabilidade econômica pois são pioneiros no mundo dos negócios. Suas experiências e aprendizado são históricos e, dentro da filosofia de um empreendimento, não existem 'formulas mágicas' para determinar níveis de crescimento. No cotidiano e na vida profissional do empresário, há escolhas que possibilitam identificar o estilo de liderança produzido para celebrar o sucesso da empresa. Trata-se então de uma disciplina pessoal, comprometida e dedicada para consolidar a eficácia, profissionalização e governança do empreendimento.

Dessa maneira, a gestão de empresas familiares não é tarefa fácil pois deve ser construída paulatinamente, tendo em vista fatores que envolvem desafios, riscos, vantagens e desvantagens, frente à solidificação e duração dos negócios familiares. Compreende-se que a influência e aceitação do líder são determinantes para o reconhecimento de suas competências frente à condução de seu gerenciamento e governança. O empreendimento familiar precisa ser executado de maneira comprometida, deve seguir um direcionamento ético e inovador.

Constata-se que as empresas familiares desempenham um papel preponderante na sociedade, provenientes de longa data e, portanto, constituem empreendimentos significativos no mundo dos negócios. Logo, a atuação das pessoas se torna determinante, sendo considerada como ‘o principal meio de alavancagem para os processos de mudança’<sup>1</sup>.

Para Ricca (2001, p. 07) as empresas familiares estão preocupadas com sua sobrevivência:

A maior preocupação das empresas familiares é 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 (RICCA, 2001, p. 7).

Com efeito, para uma organização sobreviver e se impor no mercado de trabalho, suas ações devem ter como referência um planejamento estratégico, previamente organizado com metas, prazos e objetivos bem definidos. Deve ainda investir de forma contínua e assertiva, frente ao fortalecimento de um ambiente que proporcione harmonia entre os fazeres e os sujeitos. Nesse contexto, se as empresas quiserem progredir e fortalecer seus familiares, o caminho do crescimento consiste em aprender a desenvolver o princípio de compartilhar experiências saudáveis para profissionalizar a família e humanizar o ambiente da empresa, um investimento ousado e corajoso, realizado de forma conjunta e partilhado voluntariamente.

---

<sup>1</sup> SENGE. Peter M.: **Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 2ª ed, Best Seller: São Paulo. 1998

## PROBLEMÁTICA

A subsistência de uma empresa familiar resulta no sucesso da mesma frente ao mundo dos negócios. Evidentemente a perspectiva para o crescimento de uma empreitada resulta na habilidade de liderar os outros com sucesso<sup>2</sup>. Partindo desta constatação, o trabalho é a realização humana e elemento de alienação do homem<sup>3</sup>. Com efeito, para Gallo (1999, p. 49) a essência humana deve ser concebida no trabalho e não para o trabalho, sendo “um trabalho oposto ao alienado, no trabalho criador, consciente e livre<sup>4</sup>.”

No mundo atual, e da forma como as relações de trabalho estão constituídas, são poucos os que podem participar efetivamente da alegria do trabalho. Há um trabalho maldito, desgastante e sofrido. E o próprio Marx denunciou isso, dizendo que não há salário que possa pagar a degradação do corpo e da alma, o uso do ser humano para fins lucrativos (GALLO, 1999, p. 49).

Nesse sentido, observa-se que a produção histórica da humanidade consiste no fato de criar para si condições efetivas para a busca da felicidade. Assim, o trabalho se destaca por ser um importante elemento de realização humana, uma vez que possibilita ao trabalhador recursos financeiros necessários para atender outras demandas presentes em sua vida.

Diante dessas constatações iniciais, busca-se na pesquisa encontrar as seguintes respostas: como obter longevidade frente a um mercado tão competitivo? Quais os investimentos que devem ser aplicados para o sucesso e a profissionalização da empresa familiar? Como administrar uma organização familiar e cuidar da família, sem separá-la do mundo dos negócios?

Em continuidade às instigações presentes neste material, destacam-se outras questões que serão suscitadas com a organização deste trabalho: como desenvolver um modelo de organização em constante desenvolvimento e que busca aprender

---

<sup>2</sup> MAXWELL, John C. **Você Nasceu Para Liderar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2008

<sup>3</sup> GALLO, Silvio (1999): A etimologia do termo ‘alienação’ cuja origem é do latim “*alienare, alienus*” significa ‘pertence um ao outro’. Nesse contexto, frente ao trabalho o homem é um ser alienado.

<sup>4</sup> *Ídem* (1999, p. 49): A autora parte da constatação de Marx ao afirmar que o trabalho, não é fator de realização humana, mas, de escravidão e alienação.

continuamente; e qual o grande desafio das organizações familiares frente às mudanças das últimas décadas, tais como os fenômenos da globalização em termos estruturais e tecnológicos.

Para tentar responder essas questões, compreender os diferentes processos que permeiam a administração de uma empresa familiar e verificar os aspectos presentes na valorização do binômio 'empresa x família', em detrimento da sobrevivência deste jogo de poder na sociedade atual, se partirá dos seguintes pontos: pesquisa literária sobre as especificidades do tema e conceito de uma organização que busca aprender sempre; análise dos fatores presentes no gerenciamento de uma empresa familiar; busca pela identificação do papel do líder frente à condução e gerenciamento do empreendimento familiar e tentativa de compreender os desafios de uma organização que pensa e trabalha na e pela família.

Na organização deste artigo, foram analisadas diferentes literaturas que tratam da temática. O estudo diz respeito a uma pesquisa de cunho bibliográfico, sendo empírico o levantamento de dados acerca do assunto discutido, com destaque para a análise de diversas teorias que fundamentam o objeto de estudo. Dessa maneira, busca-se explicar o funcionamento de uma empresa familiar, bem como os aspectos que envolvem sua existência e que contribuem para seu sucesso e longevidade. Diferentemente das empresas familiares internacionais, as empresas de cunho nacional precisam de maior experiência em seus métodos de administração.

A pesquisa pretende tratar destes aspectos e adquire uma perspectiva com ênfase na literatura de autores brasileiros e casos de estudos pertinentes à realidade nacional. Com isso, a acessibilidade aos referenciais teóricos foi preponderante para destacar o objeto de estudo como sendo um fenômeno social e que segue uma linha de tempo existencial, com base em processos de organização e gerenciamento de negócios familiares.

## **O TRABALHO COMO ATIVIDADE HUMANA**

Ao longo da evolução, algumas características das primeiras formas de sociedade ainda permaneceram: a vida em grupo, o trabalho como fator principal para subsistência, as divisões do trabalho e a necessidade de criar, adaptar e facilitar as relações e necessidades humanas. Uma das definições de trabalho que pode ser bem empregada nesse estudo é:

[...] ação do homem dirigida a fins determinados – é a atividade material orientada por um projeto. O homem modifica a natureza pelo trabalho e modifica-se a si mesmo, inclusive desenvolvendo suas habilidades. (...) A divisão do trabalho em seus diversos níveis (social, profissional o as formas mais antigas de divisão por sexo o idade) e as relações entre os trabalhadores no processo de trabalho. (GAMA, 1986, págs. 187 – 188).

Pode-se perceber essas ações e mudanças citadas por Gama (1986) e Marx (1867) nas conquistas da Idade Média, em que as técnicas de cultivo na agricultura impulsionaram a conquista demográfica, o crescimento das cidades e o desenvolvimento econômico e industrial dos feudos, através da correta utilização de cavalos para agricultura, seleção de animais para fins específicos, reutilização de adubos naturais e sistemas de irrigação que permitiam expandir e garantir um maior número de alimento e assim um maior conforto ao grupo social.

Essa construção histórica é fato permanente na sociedade contemporânea. Dessa maneira, o estudo da natureza do trabalho se torna pertinente pois indica a maneira pela qual a sociedade busca se organizar. Registros históricos dos séculos XVI e XVII salientam o modelo de produção daquela época<sup>5</sup>, quando mestres artesãos transmitiam o conhecimento acerca de sua profissão para aprendizes.

Posteriormente, na Inglaterra, a indústria manufatureira atinge seu êxito, se expande e revoluciona o modo de viver das pessoas. Preconiza então, inovações no

---

<sup>5</sup> GALLO. Silvio (1999, p. 45): Produção manufatureira.

mercado de trabalho, intensifica os modos de produção e desenvolve uma nova concepção acerca da ideia do trabalho que até então determinava a evolução da natureza humana<sup>6</sup>.

Partindo desta constatação, na concepção de Marx encontra-se a ideia de trabalho humano, correspondente à escravidão ou fenômeno de alienação pois nega a vida humana e torna o homem ‘trabalhador’ submisso. A partir dessa premissa instiga-se o termo ‘trabalho’, visto que comporta todo um pano de fundo e traz em seu contexto histórico sinônimos tais como: dor, sofrimento e constrangimento:

No processo de trabalho, o homem não se limita às condições que a natureza oferece, transforma-a e molda-a conforme as suas exigências, ou seja, é pelo trabalho que o homem transforma a natureza de acordo com suas necessidades e capacidades. (...) Se o trabalho é a atividade pela qual o homem se faz plenamente homem, (...) ele é a condição de realização do ser humano. (GALLO, 1999, p. 45)

A palavra ‘*tripalium*’ tem sua origem do latim popular, designa um instrumento de tortura (constrangimento). Por sua vez o verbo “trabalhar” tem origem no latim popular ‘*tripaliare*’ e significa torturar com o ‘*tripalium*’, isto é, trabalho.

Santos e Fialho (1997, p. 32 *apud* Ombredane e Faverge, 1955) têm uma explicação sobre o processo de adaptação do homem ao trabalho; mencionam que “todo trabalho é um comportamento adquirido por aprendizagem (...) exige uma adaptação às condições de uma tarefa” (SANTOS, FIALHO, 1997, p. 32). A partir desta definição evidencia-se o binômio submetido ao termo trabalho ou ação de trabalhar, pois reduz o homem à posição de cumpridor de ordens, altera seu comportamento e serve como meio de constrangimento do sujeito.

O fenômeno que apontamos da redução do homem contribui para refutar o verdadeiro sentido do trabalho. O conceito de trabalho compreende uma cultura, conjunto de crenças, valores, discursos e paradigmas que se mantiveram perpetuados como

---

<sup>6</sup> *Op. cit* (1999, p.47): Antes da Revolução Industrial, o burguês era dono dos meios de produção, pertenciam à classe de comerciantes e faziam parte da classe social ascendente. A força de trabalho da época era a manufatureira e comercial, onde se produziam ferramentas, máquinas, oficina, matéria-prima e para a realização das tarefas eram contratados operários ou trabalhadores. Já o comércio era desenvolvido pelos burgueses que exerciam atividades, tendo como força de trabalho ‘seus familiares’.

concepção e ideologia de vida. Dentre as formas latentes de interpretação acerca do termo, percebe-se que o trabalho pode ser bom ou ruim<sup>7</sup>.

## **EMPREENHIMENTO FAMILIAR: UM FENÔMENO SOCIAL**

As empresas familiares são históricas, consideradas um fenômeno de representatividade; são corresponsáveis pelo crescimento econômico da sociedade. Portanto, compreende-se que a empresa se estabelece como organização através de padrões hierárquicos e normativos<sup>8</sup>:

O conceito moderno de empresa, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa como a vemos hoje, nasceu provavelmente com a Revolução industrial no século XIX. Mas mesmo antes disso o embrião já existia. Qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho, podia ser considerado uma empresa familiar (VIDIGAL, 1999, p. 15).

Em linhas gerais, o conceito para uma organização familiar se destaca por intermédio de sua origem ou forma pela qual foi criada. Ao considerar tais elementos vemos que, com exceção das empresas governamentais, as demais, com origem na iniciativa de um fundador ou grupo de fundadores, são empresas familiares<sup>9</sup>. No Brasil, a grande maioria de fundadores das sociedades familiares são os imigrantes ou filhos de imigrantes. Inicialmente os italianos, seguido de portugueses, alemães, judeus e árabes. Constata-se a existência de outros imigrantes, sendo: espanhóis, gregos, poloneses, húngaros e outros grupos<sup>10</sup>.

Ao considerar os desafios e a complexidade de uma empresa familiar, Vidigal (1996, p. 29) menciona que as empresas tendem a seguir um modelo pré-existente, isto é, um

---

<sup>7</sup> VIANNA. Marco (1995, p. 27)

<sup>8</sup> VIDIGAL. Antonio (1996, p. 15)

<sup>9</sup> *Ídem* (1996) enfatiza que: "... Onde quer que exista democracia e liberdade de iniciativa existirá uma empresa familiar".

<sup>10</sup> BERNHOEFT. Renato (2005, p.16): Observou na pesquisa do prof. José Carlos Durand, da Fundação Getúlio Vargas (SP) que existe uma grande incidência de nomes cuja nacionalidade incide nos grupos de origem sírio-libaneses, israelitas e italianos.



padrão histórico que vai paulatinamente determinar sua sobrevivência ou o caminho para seu sucesso ou fracasso:

Existe um padrão histórico: tipicamente a empresa tem uma fase inicial de crescimento e expansão sob a direção de seu criador. Em seguida, vem a segunda geração, que pode se chamar de 'administradores de sucesso'. Nessa fase a empresa continua indo bem, tendo lucro, pode até ser líder de mercado, mas deixou de inovar. Os gestores estão satisfeitos, não pensam em mudar nada numa fórmula que deu certo. A terceira geração é a dos 'administradores da estagnação'. Nesta fase a empresa está em decadência, surgiram concorrentes mais competentes e criativos, com produtos ou serviços melhores, e os gestores não conseguem fazer nada para mudar essa rota de declínio, que tipicamente vai acabar com a empresa sendo absorvida por outro, ou quebrando (VIDIGAL, 1996, p. 29).

Neste desfecho, a tradicional disputa pelo poder estabelece a máxima de que o crescimento e a sobrevivência da empresa demandam cuidados que precisam ser repensados como competências básicas para o gerenciamento de uma empresa familiar frente ao seu sucesso e sobrevivência<sup>11</sup>.

Lodi (1984, p. 71) salienta que as empresas familiares são seculares.

A Empresa familiar é uma instituição secularmente anterior a qualquer formulação administrativa racional, dotada de estruturas e padrões que permanecem dissimulados são roupagens administrativas modernas. Não há como criar muitas fantasias quanto a profissionalização. No cruzamento de caminhos, entre profissionalizar, estatizar, multinacionalizar e ir à falência, uma boa parte das Empresas Familiares escolhem a última alternativa (LODI, 1984, p. 71).

Dessa maneira, segundo o autor, para que o relacionamento em família se concretize, demandas e investimentos contínuos devem ser ações permanentes, tanto por parte do empreendedor como de sua família.

---

<sup>11</sup> *Ibidem* (1996, p. 28): O autor destaca que as empresas que não estiverem preparadas para enfrentar desafios da atualidade estão fadadas ao declínio.

Nascer numa família não é um ato voluntário, mas, sim amá-la, unificá-la com a qualidade do nosso relacionamento. Viver sim com a família exige um investimento de esforço contínuo, uma constante negociação em vista da composição das pessoas. (...) A cooperação é um ato de amor, voluntário e gratuito, e pressupõe a liberdade das pessoas fazê-lo ou não. (...) As relações com nossa família não devem ser afetadas pela nossa relação no trabalho na Empresa Familiar. (...) As relações com a família devem ser mantidas no melhor plano moral e afetivo. (LODI, 1984, p. 98)

Evidencia-se neste discurso que cabe ao empreendedor de uma empresa familiar caminhar paralelamente as ações de cuidado, investindo tanto na empresa como na família, e cuidando para que uma instituição não venha sobrecarregar a outra.

## **A ARTE DE ADMINISTRAR**

Na arte de administrar, uma atitude deve ser permanente: o ‘aprendizado contínuo’, aspecto de vital importância no caminho do crescimento<sup>12</sup>. Na busca pelo sucesso do empreendimento, existem muitos modismos na área empresarial que não passam de novidades passageiras ou demandas do mundo dos negócios.

Em relação aos profissionais que atuam nas empresas, compreende-se que cabe ao sujeito entender sua relação com o trabalho. A partir daí, tende-se a canalizar uma forma mais organizada de sonhar para o que se quer construir. Porém, há de se compreender que neste processo o envolvimento com as pessoas é de fundamental relevância.

Boff (1999)<sup>13</sup> traz uma importante referência ao ato de cuidar do outro enquanto ‘sujeito’ pois, “é mais do que um ato”. O autor considera o cuidar como uma preocupação contínua e constante e infere, à essa demanda, o termo ‘envolvimento e responsabilidade’.

Nesta proposta de interação, as pessoas são fundamentais pois quem sabe cuidar do outro tem intimidade; quem é íntimo tende a ‘acolher, respeitar’. Isso faz com que o outro repouse, descanse na ação cuidadora. Portanto, a discussão em específico destaca o cuidar como sendo um dom<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> VIANNA; Marco A. Ferreira. **Valeu a Pena! Carta ao Pequeno Empresário de Alma Grande**. Rio de Janeiro: M. Vianna (1995)

<sup>13</sup> BOFF. Leonardo **Saber cuidar**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

<sup>14</sup> *Ídem* (1995)

## PERFIL DE UM LÍDER

O século XX trouxe mudanças que transformaram os modos de ser e viver das pessoas. Tecnologias, inovações, aperfeiçoamento e rapidez em dispositivos eletrônicos, meios de comunicação, sistema de informatização, entre tantos outros, são aspectos que fazem parte dessas mudanças e foram fatores indispensáveis para o novo modelo de sociedade. Tornaram-se elementos que contribuíram para agregar novos fazeres à gerência de serviços, em relação à inovação e demanda da clientela e, assim, devem ser refletidos por lideranças e empreendedores que reconhecem nestes atributos o sucesso de seu empreendimento.

Este é o grande desafio que se coloca frente à postura do líder que reconhece, dentro desta visão, o modelo de gestão e estratégias para alcançar seus objetivos e corresponder com a demanda da sociedade de maneira sistemática e significativa.

Albrecht (1995) destaca o engajamento e a postura do gerente em relação à conquista de novos mercados, à concorrentes e às demandas competitivas.

o engajamento de uma progressiva e contínua performance na qualidade de serviço gerenciado pela permanência de ideias criativas e novas, é a “ideia motriz” da organização e da empresa. Assim, cada liderança deve procurar alcançar este nível, reformular e se for o caso, se projetar e buscar uma contínua inovação na conquista de novos mercados, espaços e até mesmo frente de trabalhos e orientar-se na medida em que atingir seu escalão de sucesso no mercado frente aos seus concorrentes e demandas competitivas (ALBRECHT, 1995).

Já Vianna (1995, p. 21) reflete sobre o longo caminho e desafios postos na vida pessoal frente à construção de objetivos. Afirma que para gerenciar esse caminho são necessárias competências: “[...] quando essa força mágica – a capacidade de sonhar – que o universo nos deu é direcionada para o futuro que queremos, começamos a construir a nossa própria vida” (VIANNA, 1995, p. 21).

Marco Vianna (1995, p.38) salienta ainda que “se direcionarmos nosso tempo e nossa energia para o caminho certo, nosso futuro será muito melhor do que imaginamos” (VIANNA, 1995, p. 38).

Ao longo de nosso caminho, temos de estar preparados para os desafios que nos colocamos. Ao mesmo tempo, com a mesma competência, devemos nos preparar para os fatos que fogem ao nosso controle. (...) Levantar, sacudir a poeira e dar a volta por cima, para transformar problemas em fonte de aprendizado, fazem parte da genialidade dos que buscam desenvolvimento (VIANNA, 1995, p. 71).

A partir desta realidade observa-se que para a empresa torna-se imprescindível a organização de estratégias assertivas, com tomada de medidas imediatas e agilidade nas decisões, diálogo, dinamismo, criatividade e um pensamento voltado para o futuro.

Portanto, todo cuidado e energia devem ser concentrados para que a empresa possa se desenvolver. Com isso, os atributos do sucesso e triunfo na capacidade de liderar compreendem uma postura responsável e flexível na aceitação do novo frente às diferenças e divergências que se colocam no cotidiano.

## **RELAÇÃO EMPRESA/FAMÍLIA**

Como citado anteriormente, o século XIX traz a prerrogativa de abrir suas portas para as grandes mudanças ocorridas no contexto social, político, econômico e cultural da humanidade. Diante desta análise, observa-se que esta situação caminha em paralelo com fatores prejudiciais e significativos para a sociedade mas, nesta linha de pensamento, as mudanças representativas na composição de gerenciamento organizacional contribuíram para modificar o panorama do contexto familiar.

Laing (1997, p. 4) destaca que em tempos atuais, a sociedade, contribuiu para pulverizar a instituição familiar, tendo desorganizado sua estrutura e provocado consequências significativas na sua organização estrutural.

Nesse sentido, torna-se preponderante pensar na relação empresa/família, tendo em vista que o insucesso ou ineficiência da empresa familiar são tratados como empecilho à modernização do país. O que está em jogo não é somente o patrimônio familiar, mas a família. Convergir para uma mudança radical é inexorável pois trata-se de acreditar na competência e na profissionalização dos sucessores, bem como na humanização da empresa, assim como as demais formas de gerenciamento de empresas.

Conforme vemos nas palavras de Drucker (1975), “[...] a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família<sup>15</sup>”.

Para Vianna (1995, p. 102), “a família é um apoio importante no mundo dos negócios. Ao se engajar em um determinado empreendimento, as exigências assumem um alto nível, comprometimento, doação” (VIANNA, 1995, p.102).

Compreende-se então que esse dilema, apesar de gigantesco, deve ser repensado. Empresa e família precisam aprender a lidar com eventuais divergências e se tornar competentes, alcançando patamares de sucesso e estabilidade na busca por uma administração de qualidade que resulte na competência da empresa e de seus sucessores. Dessa maneira, algumas características são essenciais para determinar a longevidade frente ao sucesso da transição de pai para filho ou para administradores contatados para gerir a empresa. Nesse alinhamento, o comportamento daquele que vai substituir o criador da empresa deve ser constituído paulatinamente.

A primeira característica é o desejo de querer dar continuidade ao negócio da família. Dessa maneira, a sucessão precisa ter um mentor e recomenda-se que o candidato seja testado e formado desde o início de sua carreira<sup>16</sup>.

Nesse sentido, Lethbridge (2006. p. 26) destaca que o sucessor precisa empregar sua marca no empreendimento. Sua afirmação destaca que a capacidade de transformar é um requisito cada vez mais importante para a sobrevivência dos negócios (LETHBRIDGE, 2006. p. 26). Vemos em Bernhoeft (2005, p. 12) uma importante reflexão no sentido de que os herdeiros à sucessão da empresa devem ser preparados. A visão do empreendedor responsável pela sucessão tem como prerrogativa *mentorear*, ou seja, preparar o herdeiro tendo uma visão de longo prazo visando à perpetuidade da obra, isto é, do fazer e cuidar do sucessor<sup>17</sup>.

Dentro dessa premissa, outras questões devem ser suscitadas na sua missão, pois

---

<sup>15</sup> DRUCKER. Peter (1975)

<sup>16</sup> HENDRICKS. Howard; HENDRICKS. Willian (2006. p. 25/29): **Como o ferro afia o ferro**. São Paulo: Vida Nova. 2006. Destacamos aqui o conceito no tocante ao sucessor como referência dos negócios, tendo como possibilidade a sucessão por merecimento. Portanto, deve ser estratégico e experimentado no mundo dos negócios, bem como conhecer todos os aspectos da empresa, deixando sua marca registrada como gestor criativo, inovador e dinâmico.

<sup>17</sup> BERNHOEFT. Renato (2005, p. 12)

os valores comuns da empresa devem ser preservados, uma vez que postula a conduta ética e a missão que assegura e perpetua ‘a sociedade’<sup>18</sup>.

Outro aspecto a ser mensurado, diz respeito à competência técnica e à qualificação profissional por parte do sucessor, atitude que, em momento algum, deve ser menosprezada. Portanto é necessário aprender a assumir responsabilidades, bem como aprender a preservar a imagem da empresa. Outra questão que precisa ser destacada durante a sucessão, é o aprendizado sobre a disciplina de seu ingresso na empresa que não pode ser realizado de forma desorganizada. Assim, a escolha deve ser feita por mérito e de forma democrática<sup>19</sup>.

Destaca-se ainda uma questão necessária para o fortalecimento da empresa: a existência de um Conselho de Administração. A responsabilidade deste Conselho incide em zelar pela empresa e seus representantes, formalizado por meio de instâncias jurídicas e legais<sup>20</sup>. Quanto a isso, Bernhoeft (2005, p. 49) salienta que o ‘modelo societário’ tem como finalidade separar e administrar interesses da família - propriedade/emprego. Assim, estabelece sua missão no conceito de ‘coletividade’, viabilizando a sobrevivência da empresa, tendo como foco a realização ou satisfação pessoal e profissional dos lucros, uma que controlar a pulverização da sociedade e contemplando a perspectiva dos sócios na gestão dentro e fora dela.

Outra premissa básica se estabelece no sentido de recomendar que seja ‘acordada’ e respeitada a sucessão por parte dos interessados. Além disso, a comunicação e o entendimento entre os partícipes deve ser uma ação contínua e constante, uma tarefa presente na rotina da empresa familiar<sup>21</sup>.

Lethbridge (2006, p. 29) identifica as características inerentes ao sucessor empresarial: “[...] paixão pelo negócio, competência, experiência fora da empresa familiar, vontade de deixar sua marca e habilidade política com os parentes – é vital para garantir a longevidade de uma empresa familiar” (LETHBRIDGE, 2006. p. 29).

---

<sup>18</sup> BERNHOEFT. Renato (2005, p. 12)

<sup>19</sup> VIDIGAL. Antonio (1996, p. 45)

<sup>20</sup> *Ídem* (1996, p. 49)

<sup>21</sup> *Íbdem* (1996, p. 39)

## CONCLUSÃO

Na organização desse artigo tinha-se como proposta evidenciar as principais competências que norteiam o gerenciamento de uma empresa familiar. Dessa maneira, destacou-se, através de uma pesquisa bibliográfica, informações acerca do tema em questão. Observamos que a profissionalização e a governança de uma empresa familiar demanda, por parte de seu líder, uma adequada administração e condução de diferentes estratégias de trabalho, tendo como referência um controle assertivo e eficaz das ações evidenciadas para garantir o sucesso do empreendimento e, com isso, determinar sua longevidade.

Nessa mesma ótica, temos o entendimento de que a gestão de empresas familiares é uma tarefa nada fácil, tendo em vista o exercício diário que precisa ser construído de forma planejada e reflexiva, e que demanda um íntegro comprometimento por parte dos gerentes, frente ao mundo dos negócios. Analisou-se, ainda, que os objetivos pretendidos foram possíveis de ser alcançados, pois se teve uma clara percepção de todos os elementos que compõem a administração de empresas na contemporaneidade.

Assim, na busca pelo alinhamento da empresa, a eficácia das ações deve ser constituída paulatinamente, uma vez que vai corroborar a sobrevivência e o fortalecimento da empresa familiar. Neste sentido, o gestor tem que percorrer a priori por caminhos já alcançados, tendo empresários de sucesso como referência ou pessoas libadas que possam mentorear e oferecer conselhos contundentes e assertivos até que consiga encontrar o caminho mais seguro para o gerenciamento de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa.** 2ªed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ARIÉS, Philippe. **História Social da Criança e da Família.** Trad. Dora Flaksmna. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara. 1981

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** 4ª ed. São Paulo: SENAC. 2005

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar.** 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. *Mangement: takes, responsibilities and practices.*** Trad. Carlos A. Molfman et al. 3ª ed. São Paulo: Pioneira. 1975

GALLO, Silvio. **Ética e Cidadania. Caminhos da filosofia: Elementos para o caminho da filosofia.** Campinas. São Paulo: Papyrus. 1999. 111ps.

GAMA, Ruy. **A tecnologia e o trabalho na história.** São Paulo, Nobel Edusp, 1986. P.181 – 207.

HENDRICKS, Howard; HENDRICKS, Willian. **Como o ferro afia o ferro.** p. 25/29. São Paulo: Vida Nova. 2006

LAING. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas.** 4ª ed. São Paulo. Atlas. 1997

LETHBRIDGE, Tiago. **O perfil do sucessor ideal.** Revista exame. ed. 863. ano 40, nº 5. 2006

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira. 1984.

MARX, K. **O capital.** Livro I. Vol. I, p. 202.1867.

MAXWELL, John C. **Você Nasceu Para Liderar.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2008



RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** Revista Empresa Familiar. v. 1, nº 1, 2001

SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco. **Manual de análise ergonômica do trabalho.** 2ª. ed. Curitiba: Genesis. 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 2ª. ed. Best Seller: São Paulo. 1998

SIQUEIRA, Marcus V. **O Discurso Organizacional em RH e a Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica.** FGV: São Paulo. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2552/98399.pdf?sequence=2>. Acesso Nov/2012

VIANNA, Marco A. Ferreira. **Valeu a Pena! Carta ao Pequeno Empresário de Alma Grande.** Rio de Janeiro: Gente. 1995

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!** Rio de Janeiro: Rocco. 1996.