

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS 07

SIDGLAY DE LIMA DANTAS

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

O Desafio de Gerenciar uma Empresa Familiar Sem Ser Membro da Família

Sidglay de Lima Dantas

Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FARN,

Natal/RN, Brasil.

Natal

2011

O Desafio de Gerenciar uma Empresa Familiar Sem Ser Membro da Família

Apresentação do Caso

Ao despertar do primeiro toque do dia, fica o aviso, faltam dez minutos para mais um dia de trabalho e começa a movimentação de mais de sessenta colaboradores no relógio de ponto. Nos três minutos finais se intensifica a batida dos cartões e os colaboradores começam a se posicionar no seu local de trabalho, muitos já sabem até o que vão fazer e outros ficam enrolando, esperando que alguém lhe diga o que fazer, será que é preciso? Onde já existe uma rotina a mais de dez anos de trabalho.

O “João” observa tudo, mais pouco pode fazer por uma empresa que tem tanto sucesso no mercado tão competitivo. Mais fica claro a necessidade da tomada de decisão, afinal empresa quando cresce não pode ser mais gerenciada só por experiência de A ou de B com decisões centralizadas por sócios ou família como foi, e, é a dez anos.

João, que sempre gostou de administração, faz estudos e pesquisas, ver a clareza dos conflitos da empresa que trabalha e fica a pensar, como convencer aos sócios das mudanças necessárias diante de seu plano de ação, mais diante de sua dura jornada de trabalho chega às dezessete horas e mais um dia se passou, João se concentra agora na sua volta para casa, sua família, no seu esporte e nos seus livros que parecem brilhar diante dele.

A História da Empresa

A empresa iniciou suas atividades em 1999 (mil novecentos e noventa e nove). Conhecida por “Fibras e Acessórios” conseguiu conquistar o mercado e tende a expandir cada

vez mais, devido à seriedade na fabricação dos seus produtos além de ter fidelização de clientes, agilidade na entrega e flexibilidade de negociação.

Hoje a empresa atua em 70% do território brasileiro, através dos lojistas que revendem piscinas e acessório de fibra.

É uma empresa administrada por uma ou mais pessoas da família, que concentra o poder de controle no negócio. Fibra e Acessórios tem uma formação técnica muito boa por parte dos sócios, que fez a empresa, ser líder no nordeste e reconhecida em outros estados do país.

Trabalha – se com matéria prima de melhor qualidade que o mercado oferece com isto, atrai um crescimento a cada ano. Procura manter uma cadeia logística afinada e a negociação nas vendas especializada onde se tem uma análise do perfil do lojista que procura melhor a orientação e satisfação dos clientes.

A empresa trabalha com sessenta funcionários onde são divididos: em nove no escritório, seis na parte de acabamento, quinze na produção, dezessete no carregamento, três outros na parte de limpeza e dez motoristas de caminhão.

A Liderança na Visão do Líder

“Lodi (1987) aborda que a liderança deve ser exercida pelo mais capaz com amplo respaldo dos demais acionistas, a sucessão deve ser conduzida com muita habilidade pelos fundadores. Devendo levar em conta que a empresa familiar precisa ser profissionalizada consolidando com uma sucessão bem feita dos colaboradores.”

Diante de um mercado promissor e uma economia estabilizada no seu país, João ver a empresa crescendo e crescendo junto os conflitos na administração.

João de personalidade forte, procura manter a paciência e analisar a empresa como se fosse sua. Estuda os vários setores e começa a querer mostrar soluções. Assim inicia uma nova fase a carreira dele, onde ele se envolve com problemas simples, mas culturais e isto traz muitos altos e baixos na sua motivação no trabalho.

João na sua especialização procura entender a melhor forma de enfrentar as dificuldades das empresas familiares e tenta mostrar que não porque a pessoa é dono, ou da família, que deve ser tratado de maneira diferente dos demais funcionários.

No ambiente empresarial, o respeito e a relação devem ser comuns a todos. Mais encontramos aquele velho conflito, como mostrar a um empresário que estar crescendo, que sua forma de administrar tem que mudar. Até onde a empresa vai suportar tantas falhas administrativas, para os sócios e familiares ter a visão da necessidade das mudanças, para empresa andar mais segura e com menos complicações.

Diante do seu trabalho João tem consciência que toda empresa tem personalidade própria, mais não é por isso que ele baixa a cabeça diante das mudanças necessárias para o padrão e gerentes dos setores da empresa, no entanto ele sabe que enfrenta no seu dia a dia a responsabilidade de perder seu emprego que é o sustenta sua família.

Em um dia meio cheio de tantos problemas João resolveu conversar com os sócios e mostrar seu pensamento enfrente a tantos conflitos simples, mais com um stress tamanho. João sai daquela sala aliviado, pois via que tinha mostrado o caminho certo, mas por outro lado fica pensativo ao lembrar que trabalhava em uma empresa privada. Onde quem toma a decisão final certo ou errada são os sócios.

O dia seguinte foi um pouco apreensivo, resguardado e procurando fazer só o que realmente lhe cabia, que era a negociação das vendas sendo mais especifico.

Depois de uma semana João é chamado para a sala dos sócios, coração bate forte e eles dizem “João você vai assumir a gerência da empresa”. João fica muito feliz, mais o maior

peso era seu melhor amigo de trabalho, que lhe tinha ensinado muita coisa estava perdendo o cargo. João no mesmo dia fora do trabalho conversou com Claudio que apesar de assustado falou que ajudaria no que fosse necessário.

João agora começa a ver as coisas de outra forma, procura em um mês mostrar que têm solução para tudo e a principio viu algumas mudanças, achando que tinha conseguido o apoio de quase todos João não descansa , faz reunião atende pessoal dos bancos, clientes novos, funcionários novos e começa a ficar sobrecarregado.

O trabalho a cada dia são momentos únicos, onde se pode deixar pontos positivos ou negativos e João passa para seu parceiros de trabalho que procure fazer sua função como se fosse dono. Pois de nada vai ajudar se fizer algo pela metade, ou sem empenho, pelo contrário, pode deixar marcas que não sejam recuperadas. João, a medida do possível trabalha como se a empresa fosse sua, os próprios colega de trabalho chegam a lhe desanimar quando algo não dar certo por motivo dos sócios, mais ele não baixa a cabeça enfrenta até mesmo o risco de perder seu emprego, mais não deixa de mostrar que o certo.O ambiente de trabalho muitas vezes é de pressão e a mão de obra passiva, sendo difícil gerenciar, mais João se ver preparado, disposto e capaz de dedicar tempo, energia, esforço e seriedade que são ferramentas importante para as mudanças acontecer. Sempre mantendo o respeito à cultura no seu local de trabalho.

Desafios Encontrados pelo Gerente

Para João passar a ser gerente, já teve uma inovação, uma reunião com os administradores da empresa e reuniões mensais onde se expõe as metas e mudanças por departamento da empresa.

O controle de processos essenciais em cada departamento, onde o acompanhamento da execução do processo é feito mudando a forma relapsa dos colaboradores, mostrando o desafio do crescimento profissional resultando no crescimento organizado da empresa.

É estimulada a criatividade no ambiente de trabalho e sugestões a inovações, onde existe uma caixa de sugestões que é usada quando a pessoa que sugerir ou reivindicar algo.

O maior desafio de João é mudar algo que possa atingir o lado dos sócios, mesmo que a mudança seja boa para empresa e para os próprios sócios, qualquer mudança neste sentido fica muito desafiadora. E cabe a persistência de João pelo que é melhor para a empresa, pensa ele que um dia conseguira mudar várias coisas, mesmo que para isto tenha que enfrentar muitos conflitos, mais ele acredita no resultado positivo e desafiador, onde não ver a possibilidade de desestimular seus desafios, mesmo que tenha momento de alto e baixo. Mais para João a possibilidade de “cruzar os braços” diante de tantos desafios não faz parte do estilo.

Resultado do Esforço Aplicado as Inovações da Empresa

João sabe que seu trabalho não é em vão, e tem visto fortes resistências, mais é claro que cada vez a mudança ou melhoramento em todos particularmente é necessário, pois o mercado estar se movimentando de forma muito rápida e para acompanhar tem que atualizar-se para estar sempre na frente deste amplo mercado de trabalho. Não se pode ter colaboradores que acham que não precisa mais aprender. Pois quando chegar o momento certo tem que modificar o quadro de funcionário, e, ficando só com aqueles que estão crescendo junto com o ritmo do mercado.

A questão na qualidade, a cada dia João mostra aos sócios, através de números os problemas e a conscientização por parte de todos começa a florescer.

A Qualificação no Trabalho

Em uma empresa familiar o único jeito de tirar as pessoas desqualificadas e cobrar delas o cumprimento do seu dever na função que lhe é dada. É com muito cuidado que João vai colocando seu plano em ação, pois quando existe “apadrinhamento” e amizade em empresa familiar, a pessoa que estar na gerencia deve estar munido de informações, metas e qualificações para não atingir o lado inverso do plano no caso João.

A cada meta pensada, é colocada em pratica através de muitas conversas e controvérsias, mas o mais importante é mostrar que precisa melhorar. João percebe que as pessoas não qualificadas ou acomodadas pelo tempo, elas ficam extremamente pensativas observando que ou melhora ou é sufocada pelo novo ambiente de trabalho que lhe é imposto. Pois o mercado estar se qualificando, se as pessoas não se melhoram, elas não conseguem acompanhar o ritmo de um trabalho qualitativo.

E João já ver os resultados acontecendo, pessoas que são ligadas aos sócios pedindo para sair ou sendo demitida, ação que muitos achavam que nunca iria acontecer.

Integração ao Sistema de Gestão da Empresa

A tomada de decisão da empresa é por parte por dos sócios que hoje João, sendo gerente tenta fazer um planejamento onde é passada as necessidades da empresa. Pela dificuldade de decisão direta João ver seu planejamento se arrastando para sair do papel. Onde a resistência a modernidade e decisões de interesses próprios por parte dos sócios, fazem com que a cultura desta empresa ”prejudique” de certa forma a motivação dos funcionários.

Uma empresa que tem um porte com sessenta funcionários e com um produto em plena expansão no mercado, não poder deter a manter pessoas por amizade ou que não tenha capacidade ideal para função. Neste aspecto João ver a necessidade de mudança em certos setores e a falta de colaboração por parte dos gerentes dos setores, que é causada pela falta de decisão que o gerente não tem. Pois os sócios têm seus interesses próprios que muitas vezes deixa os responsáveis desmotivados e sem perspectiva até mesmo em relação ao emprego, algo que reflete na insegurança.

Um planejamento deve ser feito e analisado por parte dos sócios. Suas decisões devem ser discutidas e o planejamento colocado em pratica por parte dos colaboradores, certo que dificuldades as mudanças vão aparecer, mais os sócios devem cobrar dor gerentes o cumprimento o planejamento.

Só que os próprios sócios não dão a ênfase necessária aos passos do plano e eles mesmos começam a encontrar dificuldades trazendo assim uma desarticulação do planejamento e voltando ao que era antes. Os objetivos e os padrões de desempenho da função não são atingidos nos níveis esperados. O estilo de gestão dos sócios gera problema junto aos colaboradores. Alguns erros cometidos são prejudiciais aos resultados da empresa.

A Confiança no Trabalho do Líder

João precisa adquirir uma enorme tolerância para com as suas próprias imperfeições e fraquezas, e uma genuína disposição psicológica para utilizá-las de forma positiva, tirando sempre partido das adversidades no trabalho. Não deve alimentar a ilusão de dirigir a organização com perfeição. Ele não é um computador: é um ser humano, portanto, sujeito às deficiências de sua própria condição humana.

Têm assim que lidar constantemente mais com erros do que com acertos. Precisa, por isso, aprender também a compreender as fraquezas e deficiências de seus subordinados, fazendo delas a base de sua ação educacional e crescimento profissional.

Com mais de dez anos na empresa, já mostrou que pode fazer a diferença quando é lido a oportunidade, mais precisa enfrentar as dificuldades da empresa familiar, pois fica aquele ditado popular no ar que santo de casa não faz milagre.

João procura mostrar que a produtividade e o desempenho dos colaboradores melhoram quando o trabalho é reorganizado para que os funcionários tenham treinamento e permissão para participar efetivamente das tomadas de decisão; e é importante que principalmente os recebam a “garantia” de que não perderão o emprego por contribuir conhecimentos para melhorar a produtividade; e quando sabem, que receberão algum tipo de valorização “justa”, ganho por desempenho da sua função. Quando não acreditamos que o especialista em qualquer função é a pessoa que o está executando, limitasse o potencial desse profissional.

Colocação do Problema

Os problemas das corporações familiares são básicos aonde vêm enraizados na cultura da empresa, interesses muitas vezes pessoais defensivos nas declarações de falhas, pois como ditado popular diz “o cliente tem sempre razão”, o colaborador também diz: o patrão tem sempre razão, ou fica sujeito a perder seu trabalho e procurar outra empresa. Observa-se que uma empresa familiar quando cresce precisar tomar valores diferenciados que qualifique e melhore a gestão da empresa, abrindo assim espaço para que profissionais colaboradores possam dar sugestões que vise o crescimento da empresa.

João fica imaginando a melhor forma de convencer os sócios para abrir a visão de determinadas mudanças na empresa. A princípio profissionalizar as pessoas onde só continuará na função, aquele colaborador realmente capacitado. Isto já é tema para vários conflitos, que deixa João muitas vezes indignado, fazendo com que suas idéias fiquem guardadas consigo.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

João, um colaborador de uma empresa familiar, que encontra uma série de peculiaridades e desafios, em especial na administração interna da empresa. O relato é mostrado através do ponto de vista de João que vivencia a dinâmica e a complexidade de si tornar, gerente com característica empreendedora e inovadora em uma empresa tradicional com grande resistência a mudança mostra as reflexões e questionamentos sobre as dificuldades em gerenciar de forma que possa equilibrar seu ponto de vista com o dos sócios, em frente a uma empresa que tem crescido a cada dia ajudado por uma país economicamente em crescimento.

Palavras - chaves: empresa familiar; resistência a mudanças; dificuldade de gerenciar.

Abstract

John, an employee of a family business that meets a series of quirks and challenges, especially in the internal administration of the company. The story is shown through the viewpoint of John who experience the dynamics and complexity of them become managers with entrepreneurial and innovative feature in a traditional company with great resistance to change shows the reflections about the difficulties of managing so that it can balance their views with the members, in front of a company that has grown every day aided by a country in economic growth.

Key – words: family business; resistance to change; difficulty of managing.

Objetivos da Aprendizagem

O caso mostra as dificuldades de gerenciamento numa empresa familiar, pois diante desse perfil da empresa envolve problema de resistência a mudanças no setor administrativo.

O trabalho tem como objetivos: Diagnosticar o perfil da empresa; identificar as práticas de gestão familiar na empresa; identificar necessidades de melhorias para pontos críticos; descrever recomendações para melhorar os aspectos positivos; analisar o perfil dos líderes.

Fontes de Dados

O Presente trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso de um gerente, que atua numa empresa familiar no setor de fibra de vidro no estado do Rio Grande do Norte desde 1999.

Relata uma situação real, mais por motivo de força maior, o nome da empresa e do gerente foi preservado. A análise na empresa começou em meados de 2010, o gerente chegou a fazer várias entrevistas, questionários, com os funcionários e proprietários da empresa para obter melhor resultado neste trabalho.

Sugestões para Discussão do Caso

Após ler o estudo de caso em cursos de administração de recursos humanos e gestão de empresas familiares. Pode ter como seqüência os pontos: a) Conceito de empresa familiar e dificuldades comuns existente, b) Discutir em pequenos grupos o caso, c) Abrir a discussão para sala, procurando ver os pontos importantes, d) O parecer do professor diante da

apresentação dos grupos e fechamento dando prioridade ao mercado que se mostra no momento.

Questões para Discussão

- 1) Qual estratégia de gestão de pessoas que pode melhor esclarecer os sócios quanto às resistências de uma empresa familiar.
- 2) Identifique os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno da empresa.
- 3) Qual são exatamente os erros da empresa famílias. Site alguma experiência como esta.
- 4) Mudanças traumáticas podem incidir e alterar o clima organizacional da empresa.
- 5) Como evitar que pessoas influentes venham trazer transtornos a empresa familiar.

Análise do Caso

Pode-se iniciar a discussão do caso, abordando a gestão de pessoas na empresa, não deixando de observar o seu ambiente familiar, neste contexto entenda qual o impacto da sucessão nesta empresa.

Para Bernhoeft (1989), empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

MARTINS, MENEZES et al. (1999, p. 33), é pressuposto que a empresa familiar considere a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por serem proprietários da maior parte do capital. A gestão é exercida com base na propriedade e existe perfeita relação entre ambas. Além disso, leva-se em conta a maneira com que a empresa é administrada.

Observa-se que nas empresas familiares, o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas Vezes o caminho melhor é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família. (LODI, João Bosco).

Liderança Versus Administração

Muito se tem escrito nos últimos anos sobre a diferença entre administração e liderança, ambas são importantes para as organizações. Como o poder de administração vem da estrutura organizacional, ele promove a responsabilidade, ordem e solução de problemas dentro da estrutura. O poder da liderança, por outro lado, provêm de fontes pessoais que não são tão investidas na organização, como interesses pessoais, mentais e valores.

O poder da liderança promove a visão, criatividade e mudança na organização. (DALF, Richard L.)

Uma das maiores diferenças entre o líder e o administrador esta relacionada ao poder e ao nível de submissão que ele gera entre os seguidores. O poder é habilidade potencial de influenciar o comportamento de outros (DALF, Richard L.). O poder representa os recursos com os quais um líder provoca mudanças no comportamento do empregado.

Torna-se difícil compartilhar, o poder, a autoridade, a responsabilidade, pois o administrador resistirá a qualquer intrometimento em sua autonomia e seu domínio, porque ele teme a repetição de situações infantis ameaçadoras. Isto é uma espécie de paranóia. O empresário tende a ver a ação de outras pessoas como tentativa de removê-lo do controle. (LODI, João Bosco).

Os líderes trazem personalidades específicas e traços comportamentais para o trabalho. As necessidades pessoais, a influência familiar e a crença religiosa moldam o sistema de valores de um líder. As características específicas da personalidade, como a força do ego,

autoconfiança e um forte senso de independência, poderão permitir que os líderes tomem decisões éticas. (DALF, Richard L.).

A questão da visibilidade do trabalho e dos resultados é considerada importante para o desenvolvimento de uma carreira. Nosso marketing pessoal depende da individualidade de nossa imagem e da percepção dos nossos resultados. (LODI, João Bosco).

Estratégia de Gestão de Pessoas

Segundo Charles O' Reilly III e Jeffrey Pfeffer, empresas extraordinárias, que se destacam por procurarem, em sua gerência, envolver os recursos emocionais e intelectuais de seu pessoal; libertando o valor oculto de sua força de trabalho. Continuam Charles e Jeffrey, todos nós queremos nos sentires valorizados como pessoa, não só como agentes econômicos. Queremos ser respeitados pelo que somos, não só pelo que fazemos.

De acordo com Anthony et al (1996), as características da administração estratégica de recursos humanos: explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo; reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresenta foco no longo prazo; enfatiza a escolha e a tomada de decisão; considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais; está integrada com a estratégia corporativa.

Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. E para conseguir foco, precisa delegar. Como diz Peter Drucker, “o mais importante é identificar o que não fazer”. E no caso do recursos humanos tradicional, há muitas atividades, principalmente operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou

simplesmente eliminadas. Tomar essa decisão significa liberar tempo para que esses profissionais de invistam no seu foco principal, nas pessoas.

Ações Sugeridas

A Fragmentação do Mito a Resistência

Mostrar que a resistência a mudança, faz com que a empresa diminua sua forma de modernização perante o mercado. As pessoas como as empresas, tem que estar em constante crescimento e captando cada vez mais conhecimento e assim agregando valor ao produto.

Processos Organizacionais

Ter uma padronização no processo de cada função, onde fica mais fácil a observação do trabalho realizado por cada pessoa.

Abertura a Inovações e Sugestões

Com o objetivo até mesmo de melhorar o relacionamento na empresa, deixar claro que a política da empresa é que todos sejam abertos a sugestões que possa melhora o desempenho da função.

REFERÊNCIAS

BERNHOFERFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão, Profissionalizado ou Sobrevivência**. 1 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

DALF, Richard L. **Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2007.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 1 ed. São Paulo. Ed. Pioneira. 1998.

LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____. **A empresa Familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

_____. **Sucessões e Conflitos na Empresa Familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

O'REILLY III, Charles; **PFEFFER**, Jeffrey. **Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEITURAS RECOMENDADAS

ALBUQUERQUE, L. G. (2002). **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In M. T. L Fleury (Coord.). As Pessoas nas Organizações. São Paulo: Editora Gente.

BETMEL, Sheila Murray. **Qualidades que Fazem de Você um Líder: Estupendo Programa de Motivação Passo a Passo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

FARI, A. Nogueira de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

GORRETT, Alexandre. Grandes Idéias Líderes Especiais Empresas Vitoriosas: O Ato de Gerenciar Pessoas cm Sucesso. São Paulo: Gente, 2003.

KOTLER, Jonh. Liderando Mudanças. São Paulo: Phibifolha, 1999.

SLATER, Robert. Liderança de Alto Impacto. Rio de Janeiro: Campus, 1999.