

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Caso para Ensino para Administração: Conflitos de Governança Corporativa
em Empresas com Gestão Familiar.

**Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Negócios**

Autor: João Leonel de Albuquerque Pontes¹

Orientadora: Catarina da Silva Souza

¹ Graduado em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. Aluno do MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

Caso para Ensino para Administração: Conflitos de Governança Corporativa em Empresas com Gestão Familiar.

RESUMO

A empresa com gestão familiar é uma organização com características *sui generis*, pois alia a inclusão produtiva familiar gerando emprego e renda ao desejo de conduzir os destinos do próprio negócio. Há, em todo mundo, registros do estabelecimento de empresas com esta forma de gestão, gerando riqueza, distribuição de renda, acesso ao emprego, movimentando e fortalecendo significativamente a economia de vários países. O Brasil é um país com destacada participação de empresas familiares, com cerca de 99% dos negócios originados sob este modelo e mantendo 60% da força de trabalho. São negócios que possuem notoriedade pela geração de emprego, flexibilidade e agilidade para acompanhar as mudanças do mercado, entretanto sofrem com problemas de gestão, notadamente na difícil tarefa de equalizar a relação familiar e empresarial. Este estudo objetiva identificar e compreender o funcionamento e as peculiaridades referentes à governança em empresas com gestão familiar e os conflitos gerados a partir desta relação. Com este fito foram realizadas entrevistas com os sócios e funcionários de uma empresa familiar de organização de eventos do interior da Paraíba. As análises dos dados foram descritivas e analíticas no que concerne a adequação deste estudo aos modelos teóricos pertinentes à gestão e governança em empresas familiares. Foi possível concluir que a empresa objeto do estudo condiz com o que é asseverado nas clássicas correntes teóricas apresentadas sobre o tema, e demonstra caminhos para sobrepujar os problemas constatados.

Palavras chave: Empresa familiar; Centralização; Governança corporativa.

ABSTRACT

The company is a family-run organization with *sui generis* characteristics because it combines the familiar inclusion productive employment and income generating the desire to lead the destinies of the business itself. There are, worldwide, records the establishment of companies with this form of management, generating wealth, income distribution, access to employment and moving and significantly strengthening the economy of various countries. Brazil is a country with outstanding participation of family businesses, with about 99% of the business arising under this model and keeping 60% of the workforce. These are businesses that stand out for employment generation, flexibility and agility to keep up with market changes, however suffer from management problems, particularly in the difficult task of equalizing the family relationship and business. This study aims to identify and understand the operation and the peculiarities relating to governance in family-owned businesses and the conflicts generated from this relationship. With this aim we conducted interviews with members and staff of a family business of organizing events in the interior of Paraíba. Data analyzes were descriptive and analytical regarding the suitability of this study to theoretical models relevant to management and governance in family businesses. It was concluded that the company object of the study is consistent with what is asserted in the classical theoretical perspectives presented on the topic, and shows ways to overcome the problems encountered.

Keywords: Family business; Centralization; Corporate Governance.

Introdução

A Global Cerimoniais e Eventos é uma empresa especializada na prestação de serviços para produção e organização de eventos. Há mais de dez anos no mercado paraibano a empresa desfruta de forte prestígio no meio social e possui imagem destacada entre os concorrentes pela excelência na condução dos trabalhos de cerimonial.

Celeste é a proprietária da empresa e conduz todos os trabalhos administrativos e operacionais relativos ao negócio. Com ela trabalham diretamente sua filha, Joana, e sua nora, Helena, que juntamente com a empresária administram o negócio. Há um quadro de 35 funcionários para atuação específica em eventos, muitos destes desde a implantação do negócio.

A empresa tem atuação em praticamente todo estado paraibano e a demanda por contratação de seus serviços é crescente. Celeste é responsável por todas as decisões, fechamento de contratos e contratação de fornecedores. Joana e Helena possuem bastante experiência na área, são administradoras por formação e têm planos ousados para o crescimento da empresa. No entanto, o modelo de governança adotado por Celeste é conservador e constantemente elas estão em conflito, pela falta de conciliação de ideais e objetivos.

Celeste não está habituada a compartilhar as decisões e sofre com a possibilidade de perda do poder gerencial do negócio. Joana e Helena estão angustiadas por não encontrarem ambiente favorável ao desenvolvimento de suas ideias, metas, planos e sonhos. A relação familiar de mãe e sogra impede que haja uma exposição clara dos motivos da insatisfação.

Histórico Empresarial

Celeste sempre demonstrou forte aptidão para desempenho da liderança, é a filha mais velha de uma família de oito irmãos e seus pais eram empresários da panificação no estado de Pernambuco, onde ainda adolescente passou a coordenar as atividades comerciais daquela pequena empresa.

Na escola foi presidente de sala, representante de alunos e presidente de grêmios estudantis. Continuou sua trajetória na universidade quando abraçou a enfermagem e liderou jovens pela melhoria do ensino e modernização da grade de disciplinas do curso.

Casada com um jovem médico paraibano que conheceu fazendo residência médica em São Paulo/SP, acompanhou seu marido no sonho de viver e desenvolver sua carreira profissional em sua terra natal, João Pessoa/PB.

Sua enorme facilidade de fazer amizades e de se comunicar fez com que, rapidamente, criasse um novo círculo de amizades. Suas amigas passaram sempre a pedir-lhe ajuda na organização de pequenos eventos familiares como aniversários e casamentos. Celeste já fazia esses trabalhos de forma voluntariada, na igreja e em clubes de serviço dos quais fazia parte.

Desses muitos convites para organização de eventos foi que Celeste passou a visualizar uma oportunidade de negócio que reunia boas perspectivas financeiras e o prazer que tinha em capitanear os processos de organização de festas e eventos.

Foi em 2000 que Celeste fundou a Global Cerimoniais e Eventos e se lançou no mundo fantástico de festas e eventos. Embora no início tenha sentido os problemas normais inerentes a atividade empresarial, endossadas pela pouca experiência que tinha na gestão de uma empresa, a empresária superou os problemas iniciais, passou da barreira da mortalidade empresarial dos anos iniciais, e com apoio de sua filha e sua nora consolidou a empresa e tornou ela um negócio rentável, competitivo e sustentável.

Seu conceito de proporcionar eventos impecáveis e realizar o sonho de seus contratantes fez com que sua fama de disseminasse nos mais variados municípios paraibanos e em pouco tempo já estava com agendas lotadas para os mais variados eventos.

Sua preocupação constante com o aperfeiçoamento técnico a faz participar de várias capacitações na área de eventos e passou a ampliar serviços e áreas de atuação como organização de eventos públicos como cerimonialista.

Conflitos de Governança

Celeste vivia os melhores dias da Global Cerimoniais e Eventos, empresa consolidada, crescente demanda pelos seus serviços, vasta carteira de clientes, marca forte e uma boa equipe de trabalho. Sua empresa era destaque estadual no segmento e clientes de estados vizinhos como Rio Grande do Norte e Pernambuco já procuravam a empresa para contratar seus serviços.

Apesar de uma forte resistência inicial Celeste acatou um projeto de sua filha e de sua nora para instalar uma casa de recepções em João Pessoa/PB. O projeto estava em andamento e o comentário era que seria o grande empreendimento do segmento de eventos da capital paraibana. Não havia nem terminado a construção de sua casa de recepções e já havia clientes querendo agendar datas para garantir a realização de seus eventos naquele ambiente.

Tudo parecia mesmo maravilhoso, entretanto uma grave crise de governança havia se instalado na empresa. O choque de gerações, as opiniões contrárias, as ideias divergentes, o medo do novo estavam dinamitando o clima organizacional e familiar de Celeste, Joana e Helena. Os problemas empresariais refletiam a qualidade de vida em família das três, pois este é o maior desafio de empresas familiares: conduzir os negócios sem deixá-los interferir na vida pessoal dos envolvidos.

Celeste enfatizava suas posições: *“Não precisamos contratar um gerente de negócios para o fechamento de contratos e prospecção de clientes, eu sempre fiz este trabalho e até hoje nunca nos faltou clientes, permanecerei eu mesma fazendo todos os contatos com os clientes”*. Ao que suas colaboradoras diretas, Joana e Helena, retrucavam: *“Não somos mais a mesma empresa de 12 anos atrás! Hoje temos muitos contratos, clientes institucionais com eventos agendados para todo o ano, e a senhora é a pessoa chave no relacionamento com estes clientes. Precisamos deixá-la livre para relacionar-se com nossos clientes, enquanto deixamos um profissional da área, supervisionado por nós, fazer a prospecção de novos clientes.”* Não havia acordo entre elas, este era apenas um dos temas das grandes discussões enfrentadas pela empresária, sua filha e sua nora.

Suas fiéis escudeiras, Joana e Helena, estavam fortemente desmotivadas pelo pouco espaço disponível na participação de tomada de decisões. Tinham planos ousados para a empresa, queriam transformá-la em franquia e difundir o know-how com seus franqueados e ampliar a atuação inicialmente na Região Nordeste e com plano de expansão para todo o território nacional.

A resistência de Celeste era grande em relação a estes planos, achava que isso comprometeria a qualidade do negócio, que apenas estando por perto teria como garantir que tudo sairia perfeito. O medo do novo fazia com que a empresária se fechasse e não dividisse a condução do negócio. Celeste havia centralizado todo poder gestor em torno de si e frequentemente ocorriam conflitos por não aceitar ideias diferentes e novos projetos propostos.

“Quem engorda o gado é o olho do dono! Já dizia o meu avô.” Esse era um dos escudos utilizados por Celeste para se defender dos planos de expansão da empresa, idealizado por Joana e Helena. *“Jamais teremos a mesma qualidade em eventos se estes forem realizados por terceiros, se não estivermos de perto para acompanhar todos os mínimos detalhes.”* Desta forma a empresária freava os planos de abertura de franquias e o crescimento da marca Global Cerimoniais e Eventos.

Empresas Familiares

Segundo ilustra Lodi (*apud* Leone, 1992) a base conceitual de Empresa Familiar é: “daquela (empresa) em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para ampliar a compreensão deste modelo de governança em organizações empresariais Donnelley (1967 – grifo nosso) em seu clássico estudo considerou de caráter familiar a empresa “que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais”.

Já Leone (1992) para caracterizar a empresa familiar atesta que ela deve possuir certos indicadores para que assim possa ser chamada como tal, quais sejam: o seu início deve ter tido

um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes da direção e possuírem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresas e a sucessão deve estar ligada ao fator hereditário.

Para efeitos conceituais deste estudo definimos como norte o conceito trazido por Lourenzo (1999), que nos diz: “empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

A empresa familiar apresente algumas características, como se segue. Não devem ser vistas, necessariamente, como se estivessem sobre o prisma do destino inevitável do insucesso. Faz-se mister que observe-se suas características próprias que se constituem como verdadeiros desafios, e as soluções necessárias nem sempre advenham com facilidade.

Bernhoeft (1989) apresenta as seguintes características para as empresas familiares:

- “Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, caracterizada por atitudes como não ter horário para sair, levar trabalho para a casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, etc;
- Postura de austeridade;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade na separação entre o emocional e o racional”.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Este caso relata uma situação real que permeia a gestão empresarial e familiar. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada tendo, entretanto, disfarçado o nome da organização e dos atores envolvidos na narrativa. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas. Para garantir a fidelidade das informações, os dirigentes da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação. A empresa continua em atividade e o levantamento de dados foi realizado de setembro a outubro de 2012.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos na sala de aula e sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão corporativa. A metodologia indicada: a) discussão sobre as questões de gestão corporativa e familiar dentro das organizações; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problemas; d) discussão aberta em plenária, com a participação de todos os grupos e expor as colocações e soluções para o caso; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor. Caso seja perguntado o desfecho do caso (solução encontrada pela organização), deverá ser descrito em sala de aula.

Questões para discussão

01. Quais são as principais vantagens competitivas deste tipo de organização empresarial?
02. Quais são suas principais desvantagens e desafios?
03. O que a empresária poderia fazer para minorar ou mitigar os conflitos gerenciais na empresa?
04. Quais os possíveis caminhos que a empresa Pontal Cerimoniais e Eventos pode e/ou deve seguir?
05. Diante da situação exposta o que você sugere para a solução dos problemas enfrentados?

Objetivos de Aprendizagem

O caso em tela evidencia conflitos de governança corporativa de uma empresa familiar e o papel da proprietária e seus familiares envolvidos na condução gerencial e na definição de um planejamento estratégico de crescimento da empresa e o impacto produzido pela centralização de decisões no convívio familiar.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes:

01. Conhecimento sobre as características de uma empresa com gestão familiar;
02. Análise crítica da literatura;
03. Capacidade de diagnosticar o problema e analisá-lo de modo estratégico e sistêmico;
04. Delineamento de proposições e alternativas a fim de que possa solucionar o problema.

Alternativa para resolução

O presente estudo foi desenvolvido com base nas informações de uma micro empresa, com gestão familiar, que atua no segmento de promoção e organização de eventos públicos e particulares. A fundadora, sua filha e sua nora são responsáveis pela condução do negócio, o que evidencia a posição da empresa como familiar, pois existe a presença da segunda geração da direção da empresa, no entanto não há de forma definida o compartilhamento do poder decisório.

Trata-se de uma empresa em busca da profissionalização e aperfeiçoamento de sua governança, através da participação de membros da segunda geração da família que visualizam na gestão profissional o único caminho para aumentar a sustentabilidade e a competitividade do negócio.

A descentralização do poder decisório na empresa familiar consiste em uma das mais árduas tarefas no ciclo de desenvolvimento empresarial. Vários são os fatores que influenciam diretamente sobre esse aspecto como: orgulho; sentimento de poder; medo do se sentir útil, etc. Essa diversidade de aspectos cria um grande número de situações que terminam por impedir ou dificultar o crescimento da organização.

De modo geral o presente estudo apresentou um quadro muito similar ao exemplificado na literatura existente e consultada, percebendo-se que algumas das adversidades enfrentadas pela empresa são, também, encontradas em outras micro e pequenas empresas com governança familiar.

A recomendação que se apresenta após nos debruçarmos sobre o tema e sobre o caso em tela é que sejam adotadas pela empresa e sua direção ações no sentido de:

- Elaborar um planejamento estratégico da empresa, definindo objetivos, visão, missão, valores;
- Elaboração de um organograma definindo cargos, competências e obrigações;
- Participar de eventos de capacitação empresarial e a contratação de serviços de consultoria gerencial com objetivo de profissionalizar a gestão da empresa;
- Criação de um acordo societário para a dedução de conflitos.

Referências

AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do, et. al. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BETHLEM, A.S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. São Paulo: Revista de Administração, Fundação Instituto de Administração - RAUSP, outubro/dezembro 1994.

DONNELLEY, R.G. **A empresa familiar**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, v.7, n.23, junho, 1967.

KANITZ & KANITZ, S.C. **A relação pai e filho nas empresas familiares**. São Paulo: Revista de Administração FEA – USP, jan./mar., 1978.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.)

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

PRATES, M.A., BARROS, B.T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

RICCA, Domingos Neto. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cl. A Cultural, 1998.

TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.17-62.