



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

LAURA RIBEIRO ROSA

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:

Uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores

**Assis-SP
2014**

LAURA RIBEIRO ROSA

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Área de Concentração: _____

Assis
2014

ROSA, Laura Ribeiro

Desafios da gestão em uma empresa familiar/ Laura Ribeiro Rosa. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2014.

Orientador: Profº. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1.Gestão, 2 Empresa familiar, 3 Empreendedorismo

CDD:
Biblioteca da FEMA

Desafios da gestão em uma empresa familiar

LAURA RIBEIRO ROSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Analisador (1): _____

Assis
2014

Dedico a Deus em primeiro lugar, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Ao meu pai João Antônio Rosa que já se foi, mas a quem penso todos os dias de minha vida e dedico esta vitória, a minha mãe Ivete Guedes Ribeiro Rosa por quem me inspiro, por toda a parceria com que me acompanhou em toda essa longa jornada, obrigada pelo incentivo e pela admiração desse curso que agora tenho orgulho de concluir, obrigada pelas inúmeras noites que me esperou acordada, obrigada mãe pelos sacrifícios que você fez em razão da minha educação, desculpe pelas tristezas que te fiz passar com as notas ruins, obrigada por tudo, as minhas irmãs Leticia e Luciana que de forma tão especial e carinhosa me deram força e coragem sempre me apoiando nos momentos de dificuldades, a Tuanny por quem tenho uma admiração imensa e incomparável, pela sua ajuda de todos os dias e pelo seu apoio.

Aos meus tios e tias, aos meus amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constante, agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante o tempo todo em especial ao Prof. Ms. João Carlos responsável pela realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por me iluminar e abençoar minha trajetória.

Ao meu pai João, e minha Mãe Ivete, pelo apoio e por tudo que sempre fizeram por mim, pela simplicidade, exemplo, amizade, e carinho, fundamentais na construção do meu caráter. Além da ajuda incansável da minha mãe, você é demais. Demais mesmo, pois sempre me apoiou nos estudos e nas horas difíceis. Foi ela que me incentivou a fazer a prova do ENEM e, pela nota que obtive.

Somente lembrar o apoio dado pela minha mãe já emociona.

As minhas irmãs, Luciana e Leticia, pelos conhecimentos e dicas importantes que contribuíram para a minha formação profissional, hoje a minha vitória é toda de vocês.

A você Tuanny, que pacientemente sempre me deu apoio, conselhos, força, coragem, incentivo, proteção e inspiração.

Agradeço em especial, a minha prima linda, Elaine Guedes, pelo apoio, e por essa grande ajuda nesse meu projeto, sem você nada seria possível.

Agradeço a todos que estiveram presentes em minha trajetória acadêmica: amigos como, Alexandre, Rafael, Jaqueline, Bruna e Grazielle, obrigada pelos conselhos, ajuda e colaborações, jamais os esquecerei e sentirei bastante saudade.

Ao professor Ms. e Orientador João Carlos, que sempre foi presente, companheiro, auxiliando nas dúvidas, propondo metodologia, pela ajuda na indicação de material bibliográfico, etc.

A todos que de alguma forma ajudaram, agradeço por acreditarem no meu potencial, nas minhas ideias, nos meus devaneios, principalmente quando nem eu mais acreditava.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	12
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.2 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DAS EMPRESAS FAMILIARES - UM BREVE HISTÓRICO.....	17
2.3 O QUE É GESTÃO DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR.....	24
2.4 A EMPRESA FAMILIAR E O EMPREENDEDORISMO.....	26
3. OS CONFLITOS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	30
3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	30
3.2 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	36
3.3 COMO OBTER SUCESSO NA EMPRESA FAMILIAR.....	41
4. UMA EXPERIÊNCIA DA EMPRESA BUFFET DOCES SABORES..	53
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA	
4.2. MISSÃO	
4.2.1. VISÃO	
4.2.2. VALORES DA EMPRESA	
4.4. METODOS E TECNICAS DE PESQUISA	
4.4.1 TIPOS E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	
4.4.1.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA	
4.5. INSTRUMENTO DE PESQUISA	
4.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANALISE DE DADOS	
4.7. DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO	
CONCLUSÃO.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	65

RESUMO

Muitas empresas do ramo alimentício: Buffet não dispensam muitos recursos nem muita importância para o setor de recursos humanos e, desta forma não veem os funcionários como peças chave para o bom desempenho de uma empresa. Todos sabem que as pessoas têm muito em comum, às vezes se abalam pelas mesmas questões, ficam contentes pelas mesmas razões, mas sabemos também que cada pessoa no mundo é individualmente diferente. Nos últimos tempos as empresas, sejam elas familiares ou não, ou organizações têm procurado cada vez mais conhecer as pessoas que lhes prestam serviços e também as tem motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem. O seguinte trabalho tenta expor um pouco de como funcionam as empresas familiares no Brasil de hoje. Tenta conceituar como funciona a gestão de pessoas e o perfil do empreendedor dentro da empresa familiar, o comportamento organizacional e as relações mantidas entre os funcionários, mas, antes de qualquer coisa, tornou-se fundamental que pesquisássemos se os funcionários gostam de prestar serviço a esta empresa ou não. Para tanto, colhemos informações sobre este tema, para podermos entender um pouco mais os funcionários da empresa. Demos um breve histórico do surgimento do Buffet Doces Sabores. Passamos por uma breve explanação sobre o comportamento organizacional, para assim, entendermos a necessidade da motivação dentro da gestão de uma empresa familiar. No presente trabalho busca-se mostrar os desafios da gestão dentro de uma empresa familiar e o que tem feito para buscar a qualidade do serviço prestado. Será feita uma pesquisa qualitativa bibliográfica e de levantamento. Pretende-se por meio deste trabalho contribuir para que possamos conhecer um pouco mais sobre as empresas familiares nos dias atuais.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Motivação; Gestão.

ABSTRACT

Many food companies: Buffet does not dispense many resources or much importance to the sector of human resources and thus do not see employees as key pieces to the performance of a company. Everyone knows that people have much in common, sometimes shaken by the same issues, they are content for the same reasons, but also know that every person in the world is individually different. Lately companies, be they family or not, or organizations have increasingly sought to know the people who service them and also has motivated in the sense that they know themselves and to others with whom they live. The following paper tries to expose a little of how family businesses operate in Brazil today. Attempts to conceptualize as people management and profile of the entrepreneur within the family business, organizational behavior and relations maintained between the employees work, but before anything became critical that pesquisássemos if employees like to serve on this company or not. For that, we collected information on this topic, in order to understand a little more company employees. Gave a brief history of the emergence of Flavors Candy Buffet. We went through a brief explanation of organizational behavior, thus, the need to understand the motivation within the management of a family business. In this work we seek to show the challenges of managing within a family company and it has done to get the quality of service. A literature survey and qualitative research will be done. Aims to contribute through this work that we may know a little more about family businesses today.

Keywords: Family Business; Motivation; Management.

*Um galo sozinho não tece a manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito dele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzam
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.*

*E se incorporando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação
A manhã toldo de um tecido tão aéreo
Que, tecido, se eleva por si: luz balão.*

João Cabral de Mello Neto

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como principal objetivo apontar os desafios das pequenas empresas familiares, sobretudo obtendo pontos positivos, há qual um dia se tornarão grandes empresas.

Embora desconhecido e ignorado e longe de ser uma organização retrógrada, as empresas familiares, em suas diversas formas administrativas, tanto tradicional híbrida ou até mesmo de influência familiar, apresenta grande participação e importância frente ao quadro empresarial, a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, o fundamental é a atitude, estas empresas tem uma forma predominante em todo o mundo.

Boubakri, Guedhami e Mishra (2010) sustentam a ideia de que os investidores familiares classicamente focam no longo prazo e mantêm um comprometimento maior com a empresa, que, geralmente, se estende por gerações.

A visão que cada um tem sobre a realidade de sua empresa é sempre de uma boa organização, incluindo uma proposta de ação e, ou de solução para o futuro da empresa, a construção, crescimento, desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar de forma sucinta, parte de pré-requisitos indispensáveis para o sucesso, pois em uma fase inicial qualquer tipo de empresa é marcado pela garra e visão de mercado que o empreendedor possui, sendo assim o perfil e a crença do proprietário acabam passando para seus gestores e colaboradores iniciando assim, a chamada cultura organizacional.

Empresa Familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na administração. (BERNHOEFT, 1991)

CAPITULO II

Fundamentação teórica

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR

Para o senso comum, empresa familiar é sinônimo de uma empresa em que família e negócios se misturam sinônimo de má gestão, porém, ao fazermos um breve estudo de forma mais objetiva, vemos que não é bem assim, para podermos ter uma visão mais objetiva faz-se necessário termos uma breve noção do que é família, entretanto, atualmente o termo família é muito abrangente, pois existem novas formas/conceitos de família, principalmente no âmbito jurídico, para o nosso trabalho tomaremos o conceito clássico de família como descrito no dicionário de língua portuguesa Aurélio: Pessoas aparentadas que, em geral, vivem na mesma casa, em particular o pai, a mãe e os filhos. 2. Pessoas do mesmo sangue. 3. origem, ascendência,(pág.420).

Portanto, podemos observar que o conceito de família é muito abrangente, mas independente de qual tipo/modelo de família o que geralmente a caracteriza é o elo afetivo/emocional das pessoas que compõem o grupo familiar. Também não devemos permanecer no senso comum e achar que pequena empresa é sinônima de empresa familiar ou vice versa, apesar da maioria das pequenas empresas serem também empresas familiares há também grandes empresas que a primeira vista não parecerem familiares, mas são.

Antes de definirmos o que uma empresa familiar é necessário distinguirmos os conceitos e definições que caracterizam as pequenas e médias empresas, porque no

Brasil a maioria das empresas familiares permanece nesse grupo de empresas. Embora pareça algo simples definir o que uma pequena e média empresa, não é um trabalho fácil, em nosso estudo tomamos as definições de organismos oficiais e de leis, principalmente a constituição federal, porque quase tudo relacionado a empresas em nosso país está regulamentado (o que é criação, extinção, fomento, financiamento). Existem inúmeras controvérsias, divergências em relação a esses conceitos. O estabelecimento de diferentes formas de empresas (pequena, média e grande) geralmente está relacionado aos regimes contábeis-tributários diferenciados.

Segundo o SEBRAE (Serviço brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas) classificar o tamanho de uma empresa constitui um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

Já no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, vemos que o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, e são os seguintes:

Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.

Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00. é muito importante sabermos sobre esses conceitos, pois muitos bancos, empresas de crédito adotam esses critérios e principalmente diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

Também é importante lembrar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de característica tributária, adota um critério diferente para

enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00.

Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Temos que lembrar também que vivemos em um Estado Democrático de Direito, em uma forma de governo federalista, ou seja, cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos e critérios para classificar o micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Ou seja, além das leis, programas federais também têm leis e programas estaduais, quem geralmente trabalha com sistemas de franquias sabe o que isso significa, por exemplo: os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual.

Os municípios não têm leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações própria de fomento.

Já o SEBRAE além dos conceitos abordados acima utiliza o de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

Microempresa:

- a) na indústria e construção: até 19 funcionários.
- b) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

Pequena empresa:

- a) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários.

b) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo SEBRAE utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários. Esse assunto é tão importante que na própria Constituição Federal de 1988 em seus artigos 146, 170, 179 registram o marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil.

O artigo 170 insere as MPEs nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas.

Art. 170 - A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (CF)

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou

redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis.

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (CF)

Já o artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um cadastro unificado de identificação.

Art. 146. Cabe à lei complementar: d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003) (CF)

Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infraconstitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais.

Depois de termos uma breve noção do que é uma pequena e média empresa em nosso país, principalmente no aspecto jurídico, podemos tentar conceituar o que é uma empresa familiar.

Atualmente para Werner (2005), uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos (2005, p.35). Uma empresa familiar é aquela que tem a sua origem e sua história vinculadas a

uma família; ou ainda que mantenha membros da família na administração dos negócios (p.35)

Para Leone (2005), as empresas familiares geralmente apresentam pelo menos duas características distintas, a primeira delas é o fato de que geralmente a empresa é identificada pelo sobrenome da família ou pelo nome do fundador.

Iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário. (p.27)

2.2 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DAS EMPRESAS FAMILIARES UM BREVE HISTÓRICO

A princípio, podemos apontar umas das principais características das empresas familiares que é a transferência de alguma coisa de pai para filho, segundo Adam Smith, (2002, p.15), esse costume surgiu no antigo Egito. Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra. (2002, p.15)

Esta prática também foi muito comum na idade média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente para o mais velho, o filho do carpinteiro se tornava carpinteiro, o filho do ferreiro se tornava ferreiro, o filho do guerreiro se tornava guerreiro, podemos visualizar isso nos sobrenomes e brasões de famílias, ou seja, o costume de transmitir alguma coisa (bens, direitos), de pai para filho de forma hereditária já vem de longas datas e continua até hoje.

Hoje, com o fim da maioria das monarquias hereditárias, com o surgimento da livre economia de mercado, surgiram novas oportunidades, novas formas de comércio/produção, surgiram novos conceitos tais como o de empreendedor, o sujeito já não precisa seguir estritamente os passos dos pais, ele pode escolher outras áreas de atuação, criou-se a figura do empreendedor.

De acordo com o dicionário eletrônico Wikipédia: empreendedorismo é o movimento de mudança causado pelo empreendedor, cuja origem da palavra vem do verbo francês “entrepreneur” que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo.

Apesar de o empreendedorismo estar cada vez mais em evidência nos artigos, revista, internet, livros e aparentar ser um termo “novo” para os profissionais, são um conceito antigo que assumiu diversas vertentes ao longo do tempo.

Buscando ainda o princípio do empreendedorismo, Dornelas (2001) faz um breve comentário.

Sendo o empreendedor aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais, e o capitalista assume os riscos de forma passiva. Na Idade Média, o empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção principalmente com financiamento governamental. (p.28)

Com as mudanças históricas, o empreendedor ganhou novos conceitos, na verdade, são definições sob outros ângulos de visão sobre o mesmo tema.

“O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Caracteriza a ação empreendedora em todas suas etapas, ou seja, criar algo novo mediante a identificação de uma oportunidade, dedicação e persistência na atividade que se propõe a fazer para alcançar os objetivos pretendidos e ousadia para assumir os riscos que deverão ser calculados Dornelas (2001, p. 37)

As maiorias das empresas familiares começaram com empreendedores que não tinham esse conceito na mente, eram empreendedores e não sabia, a maioria se tornaram empreendedores devido à necessidade já que em um país dominado por grandes latifundiários não sobrava alternativa ou era empregado ou empreendedor, segundo Bernhoeft empresas familiares surgiram no Brasil, principalmente com os fluxos migratórios que aportaram o país em duas grandes guerras mundiais. Pode-se destacar o pioneirismo das empresas familiares aos: italianos; portugueses; alemães; judeus e árabes e por últimos japoneses; Poloneses no Paraná; espanhóis na Bahia entre muitos outros. Marcovitch (2003, p.283), relata que, “Não eram fáceis os caminhos para os antigos empresários do Brasil, ruas de terras ou pedregosas, mares temíveis.”

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira era quase que totalmente amadora, mas com presença forte nos seguimentos da economia Nacional, entre elas: agrícolas, financeiros, indústria têxtil, alimentação, serviços e meio de comunicação.

Nesta década ainda o desafio pela inexistência de executivos em número suficiente com formação adequada era grande e isto levou alguns empresários a cometer erros que provocaram o fracasso de algumas empresas.

Posteriormente no governo de Juscelino Kubitschek em que o país teve uma explosão de crescimento, vimos um grande crescimento econômico do país, essa época é caracterizada pela entrada no país de grandes empresas automobilísticas, e de infraestrutura o que proporcionou ao nosso país um crescimento também de pequenas empresas que giravam em torno de tais gigantes. Na era militar introduzindo no Brasil indústria petroquímica.

Por muito tempo achou-se que empresas familiares eram sinônimas de fracasso, como podemos ver nas palavras de OLIVEIRA (1999).

O termo empresa familiar é empregado com conotação negativa, porque em muitos casos, além de existir um poder concentrado nas mãos de seu fundador, em outros falta aos seus dirigentes uma adequada profissionalização na condução dos negócios, não raro vemos empresas que vão à falência simplesmente porque não são bem administradas. (p.78)

Mas atualmente a visão dos estudiosos em relação às empresas familiares mudou muito, de empresas que eram sinônimos de fracasso, também não devemos esquecer que em nosso país foram raros os momentos em que tivemos uma estabilidade financeiro-econômica, vivíamos mergulhados em crises, desestabilidade da moeda, alta-inflação, muito difícil uma empresa familiar sobreviver nesses cenários de indefinição, mas de certo tempo pra cá o país começou a se estabilizar, e essa estabilização reflete diretamente na noção do que temos de empresas familiares, segundo um artigo publicado pela revista Exame (2006) a autoras Villalonga faz os seguintes apontamentos; Estima-se que 40% das 500 empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. Entre 65% e 80% das empresas no mundo são familiares. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos

construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Ela também identificou que as empresas familiares apresentaram faturamento e retorno superiores aos das não familiares. As empresas obtiveram tais resultados devido aos seus sistemas de controle e de gestão, pois geralmente nas empresas familiares tais sistemas se mostraram mais ágeis, principalmente nas tomadas de decisões. Ainda segundo essas autoras no Brasil: No final da década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares, e seu controle estava com uma ou mais famílias. 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador e o ciclo médio de vida destas empresas é de 24 anos. Dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. As empresas familiares representam 4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão, levando em média 4 anos para serem resolvidos.

Só a título de exemplo para termos ideia das empresas familiares pesquisa feita pelo (IBGC) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa mostrou que no Brasil. Existem pelo menos 15 grandes empresas familiares que juntas detém 8,5% do nosso (PIB) nacional, de acordo com mesmo estudo, as 10 maiores empresas familiares brasileiras geraram no período 187.497 mil empregos diretos.

Com base nesses dados já podemos ter uma visão diferente das empresas familiares, ou seja, as empresas familiares são importantes tanto no cenário global quanto no nacional, principalmente nas diversas regiões de nosso país.

Então, podemos ver que independente do tamanho da empresa familiar-grande ou pequena- elas além de terem que lidar com questões comuns a outras empresas como estratégias em relação à globalização, sustentabilidade, governança

corporativa, responsabilidade social, elas também tem que lidar com fatores de ordem emocional/afetiva que envolve assuntos mais complexos, pode citar como exemplos a fase de sucessão do comando, poder (liderança), motivação de pessoal etc.

Outro ponto relevante nas empresas familiares é a sua forma de comando e a relação dessa forma de comando com os empregados, pois sabemos que nos últimos tempos as empresas, ou organizações tem procurado cada vez mais conhecer as pessoas que lhes prestam serviços e também as tem motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem.

Com isso, sem dúvida a escolha de lideranças passou a ser área fundamental para a concretização dos objetivos das empresas familiares e quando se trata de empresas familiares esse fator se torna um assunto muito complexo, Cerca de 81% das empresas brasileiras controladas por familiares não têm um planejamento de sucessão.

De acordo com Adachi, os herdeiros do negócio acabam se confundindo com um sucessor em potencial, muitas vezes sem aptidão para o cargo. Ele ainda mostra três tipos de gerações de empresas familiares:

1º geração: empresa de um só dono: são muito associadas á figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que estão iniciando suas atividades está nesta fase. O dono nesta fase é a única figura autoritária hierárquica.

2º geração: empresa de irmãos-sócios: O controle da empresa é dividido em dois ou mais irmãos, independente da influência dos agregados, mas continuam ainda muito dependentes da figura do fundador.

3º geração: empresa de parentes: quando a empresa passa para a, parentes costumam ser numerosas e a participarem na direção da empresa, A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas. ADACHI, (2006).

Para o autor a escolha de uma pessoa para conduzir os negócios não deve ser relacionada estritamente à proximidade de um membro da família, mas a fatores de eficácia, eficiência no comando da empresa, ou seja, a empresa familiar ao escolher seu futuro comandante deve passar pelos processos profissionais parecidos ao de grandes corporações, caso contrário corre o risco sério de dar o comando a um herdeiro incompetente e ineficiente.

O herdeiro não necessariamente vai ser sucessor, embora certamente se torne um futuro sócio. Nada impede que um gestor dê sequência a alguém que deixa a empresa. (ADACHI, 2006.p.57).

A transição da gestão deve ser planejada e as regras são as mesmas que as utilizadas para selecionar qualquer funcionário. É necessário definir o perfil do cargo e ir atrás de algum profissional. (ADACHI, 2006.p.13)

Para o mesmo autor é necessário que as empresas familiares comecem a valorizar os líderes (herdeiros ou não) porque diante do mundo globalizado, de alta competitividade, as empresas estão se convencendo de que não é possível realizar competir e principalmente fazer mudanças planejadas sem que seus funcionários (herdeiros ou não) se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido, mas para que haja esse comprometimento além de outros instrumentos de gestão é preciso haver motivação.

. 2.3 O QUE É GESTÃO DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR

Infelizmente na maioria das pequenas empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada, ferramentas de gestão tais como de controle de caixa, motivação, planejamento estratégico, dentro outros instrumentos são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte.

A gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), é voltada para os objetivos da empresa e da família. E muitas vezes há certa mistura de atribuições, confusão entre patrimônio da empresa com a renda dos gestantes.

Para Dolabella ainda existe em muitas empresas a figura do empreendedor nato, não que isso seja algo estritamente negativo, mas tendo esse conceito em mente esquece-se dos empreendedores profissionais na gestão das empresas, o empreendedor nato é aquele que não precisa de um processo de aperfeiçoamento, de aprendizagem profissional, tais indivíduos já nascem com as características necessárias para empreender com sucesso. Para Dolabella (1999, p. 12), para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar, e isso nem sempre é encontrado nos herdeiros. “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção (p.76)”.

No campo científico e acadêmico, a formação empreendedora pode ser caracterizada por situações que contribuem diretamente para que esta ação aconteça. Entre elas, podem-se citar duas características que incidem diretamente, a

primeira é a natureza da ação, caracterizada por buscar fazer algo inovador ou diferente do que já é feito. Neste ponto, o empreendedorismo está ligado diretamente às modificações de processos (ou de produtos). E a segunda é a falta ou inexistência de controle sobre as formas de execução e recursos necessários para se desenvolver a ação desejada, liberdade de ação.

Estes dois fatores são considerados importantes na ação empreendedora, uma execução de algo sem controle e sem métodos com uma nova concepção. Isso não significa que todas as ações de mudanças são empreendedoras. Será se, ambos os quesitos estiverem presentes. Da mesma forma, nem todas as ações desenvolvidas, com risco, sem controle dos processos são ações empreendedoras, pois nem sempre são ações inovadoras.

Filon (1999) estabelece um modelo com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora (visão, energia, liderança e relações), visando à formação do profissional empreendedor. Destacam-se como principal característica as relações, a qual, segundo o autor, se obtém os conhecimentos fundamentais e necessários dentro de uma estrutura de mercado: as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

Atualmente, as empresas familiares necessitam buscar e desenvolver profissionais com perfil empreendedor, devido ao fato de estes, serem os responsáveis pelas modificações, criações e visões inovadoras para se obter um destaque maior e uma diferenciação positiva frente à concorrência.

Os empreendedores nem sempre são visionários, dotados de ideias realistas e inovadoras, baseados no planejamento de uma organização, intervêm no planejado e propõem mudanças. O empreendedor tem que desenvolver um papel

otimista dentro da organização, capaz de enfrentar obstáculos internos e externos, sabendo olhar além das dificuldades, com foco no melhor resultado. Além das características acima comentadas, o empreendedor das empresas familiares tem que ter o processo de gestão da empresa um perfil de liderança para obter êxito em suas atividades, como é o grande responsável em colocar em prática as inovações, métodos e procedimentos que propôs, deverá estimular os envolvidos na realização das atividades, de forma a alcançar as metas traçadas.

2.4 A EMPRESA FAMILIAR E O EMPREENDEDORISMO

O ditado popular “mais vale ser cabeça de sardinha do que rabo de baleia”, em muitos casos representa o espírito do empreendedor brasileiro, ou seja, o brasileiro prefere ser dono de seu próprio negócio do que ser empregado de outra empresa, seja por situações de necessidade, ou simplesmente pela vontade de ser independente, conforme aponta O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que é uma pesquisa internacional, realizada periodicamente e que mede a evolução do empreendedorismo em dezenas de países.

Além da evolução do empreendedorismo, a pesquisa permite identificar os fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora, em cada país. O estudo também monitora a evolução de variáveis tais como: a relação de oportunidade/necessidade, a participação das mulheres, dos jovens e a motivação para empreender.

A pesquisa de 2012 revelou que a proporção dos brasileiros que deseja de ter o próprio negócio (43,5%) é superior a dos que desejam fazer carreira em empresas (24,7%). Em uma lista de 67 países, o Brasil aparece em quarto lugar em termos de

número de empreendedores. São 37 milhões de pessoas que já possuem um negócio ou realizaram alguma ação, nos últimos meses, visando ter um negócio próprio. Em 2012, 30,2% da população adulta, entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou administração de um negócio. Entre 2002 e 2012, essa taxa apresentou um aumento de 44% (saindo de 20,9% para 30,2%). Ou seja, o Brasil é um país de empreendedores. Principalmente no que se refere a empresas familiares.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo nas empresas familiares ganhou força no Brasil somente a partir da década 1990, com a abertura da economia que propiciou a criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Antes desse momento o termo empreendedor era praticamente desconhecido. Porém, não significa que não existiram empreendedores, muitos visionários atuaram em um cenário obscuro, deram tudo de si, mesmo sem conhecerem formalmente finanças, marketing, organização e outros conteúdos da área. O SEBRAE é amplamente difundido entre os pequenos empresários brasileiros, com finalidade de informar e dar suporte necessário para a abertura de uma empresa, bem como acompanhar através de consultorias seu andamento, solucionando pequenos problemas do negócio. Além de divulgar desenvolvimento de tecnologias nacionais, essa entidade conseguiu através de seus programas, popularizar no país termos como plano de negócios que até então eram ignorados pelos empresários. Apesar do pouco tempo, o Brasil apresenta ações que visam desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo e potencializa o país perante o mundo. Dornelas (2001) cita alguns exemplos: Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os

programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais. Diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. Destaca-se também o programa REUNE da CNI (Confederação Nacional das Indústrias), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país.

A recente explosão do movimento de criação de empresas de Internet no país, motivando o surgimento de entidades com o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das ponto.com (empresas baseadas em Internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas Startups de Internet, desenvolvidos por jovens empreendedores.

Finalmente, mas não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que em 2000, havia mais de 135 incubadoras de empresas no país, para BRITTO, o Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora e a maioria dessas empresas são familiares: a cada 100 adultos, 14,2 são empreendedores, colocando-o em quinto lugar do mundo. No entanto, 41% deles estão envolvidos por necessidade e não por oportunidade; As mulheres brasileiras são bastante empreendedoras: a produção é de 38%, a intervenção governamental possui duas facetas: tem diminuído, mas ainda se manifesta como um fardo burocrático; A disponibilidade de capital no Brasil se ampliou. Mas muitos empreendedores

brasileiros ainda percebem o capital como algo difícil e custoso de se obter. Para piorar, os programas de financiamento existentes não são bem divulgados; A falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser principais impedimentos à atividade empreendedora, o brasileiro não tem o hábito de fazer planos para o longo prazo, devido à conjuntura econômica do país.

Nos países desenvolvidos, é perfeitamente comum o financiamento de imóveis, com planos que levam de dez a trinta anos para serem liquidados. Existe uma necessidade urgente de estimar as práticas de investimentos; O tamanho do país e suas diversidades regionais exigem programas descentralizados. As diferenças regionais de cultura e infraestrutura também exigem uma abordagem localizada do capital de investimento e dos programas de treinamento; Infraestrutura precária e pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada têm impedido a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora os centros urbanos.

No próximo capítulo, vamos discorrer sobre os conflitos das empresas familiares.

Capítulo III

OS CONFLITOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

3.1.1 Vantagens das empresas familiares

Não se devem desprezar as vantagens que podem ser obtidas pela organização que sabe aproveitar os bens propiciados por tal relacionamento. Afinal de contas, o egoísmo familiar se assemelha a qualquer outro fator humano que concorre ou interfere de outra forma nos objetivos da companhia.

Quando, porém, tal egoísmo fica sob controle e a família identifica seus interesses em longo prazo com os da companhia, chega-se a um estado de rara harmonia entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que normalmente concorrem entre si.

Reforçada e perpetuada pelo orgulho, identidade e tradição familiares, essa unidade de objetivo tem sido um fator fundamental, no sucesso de empresas do tipo familiar. É também a base de todas as outras vantagens de que elas gozam (Dornelles, 1976). Seguindo o mesmo autor, é conflitante o fato de que o interesse familiar, fonte de debilidade financeira em algumas firmas, em outras circunstâncias é um fator importante de poder financeiro. Muitas empresas familiares cresceram sem precisar de financiamentos, ou seja, cresceram controlando bem as dívidas, e isso se devem a muitos sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade como bases da empresa, isso fez com que as empresas familiares funcionassem através

de períodos difíceis, quando considerações com base em lucros e perdas poderiam facilmente ter determinado o encerramento das atividades.

Continuando na linha de raciocínio do autor, uma família bem situada não somente fornece apoio financeiro como também recorre a outros membros da família para ajudar a empresa a resolver um grave problema. Muita crítica se faz a administradores de famílias proprietárias que herdam cargos da maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente.

Segundo Dornelles (1976), a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia. Em muitos casos de indústrias que passam por dificuldades, a reputação da família proprietária é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos da localidade. Apesar da incerteza desses negócios, os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência anterior com a família.

Laços de família podem também ser importantes no estabelecimento da confiança necessária para se realizar negócios. Diversas empresas estão ligadas por laços de família, que talvez sejam importantes para o lançamento de empreendimentos conjuntos em que os lucros sejam substanciais e as relações de concorrência extremamente informais.

Segundo o mesmo autor, em alguns casos, pode ser mais sutil o benefício auferido de relações de parentesco. Nos setores comerciais onde relações informais

são da maior importância para o funcionamento de empresa, a identificação desta com a família podem influir diretamente em suas atividades de marketing. O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça.

3.1.2 AS DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Donnelley, maioria das empresas familiares, detém poderes como proprietária e/ou administradora, para procurar alcançar seus próprios objetivos e aspirações, mesmo quando não coincidam com os reais interesses da companhia. O equilíbrio entre interesses da família e o da empresa familiar é em grande parte de natureza emocional/afetiva, originando-se do próprio senso de responsabilidade pessoal da família para com a firma.

O fato de a maioria das empresas familiares ter estabelecido complexas restrições institucionais relativamente às prerrogativas da família, apoiadas na maior parte dos casos por rígidas tradições familiares, não invalida essa afirmação, pois em cada um desses casos as restrições precisaram ser inicialmente postas em prática pelos próprios membros da família. Seguindo o mesmo autor, em organizações de menor imunidade a restrições institucionais permitem que importantes necessidades da companhia sejam prejudicadas por interesses da família.

Tal situação pode conduzir a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das firmas familiares, entre os quais falta de capital, falta de disciplina, utilização ineficiente de administradores capazes que não são parentes, nepotismo, e isso pode em muitas vezes ocasionar conflitos dentro da própria família irmãos que não se bicam, pais e filhos que não se entendem.

Esses problemas são encontrados geralmente numa família que não soube criar conscientemente um senso de responsabilidade com respeito à companhia. Ao contrário do sistema de avaliação das companhias, que, pelo menos teoricamente, determina a autoridade, responsabilidade, situação e benefícios financeiros de uma pessoa com base em sua competência, demonstrada na consecução das metas da firma, as normas familiares em geral acentuam a obrigação de satisfazer às necessidades da família o que gera constantemente um rombo de caixa.

Na confusão de necessidades diversas empresa versus família, as necessidades da companhia podem perder para as obrigações familiares. Nos casos em que a empresa familiar é considerada a principal fonte de renda da família, talvez haja um excesso de sigilo com respeito a questões financeiras, impedindo o livre desenvolvimento de controles adequados e sólidas técnicas de planejamento e permitindo que métodos e políticas ineficientes demorem a ser descobertos. Para Dornelles, outro problema observado em empresas familiares (mas também comum entre as companhias com os poucos proprietários de maneira geral) é uma falta de disciplina relativamente aos lucros.

Como acontecem com as companhias de capital fechado, as empresas familiares podem tender a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas da fábrica e dos equipamentos, atividades cívicas, edificação

de um império e relações com o pessoal além dos limites de contribuição desses fatores para a rentabilidade em longo prazo da companhia.

Essa ênfase pode gerar maus sistemas de controle de custos e outros procedimentos contábeis pouco rígidos ou a relutância da direção em tomar as medidas corretivas necessárias quando a contabilidade da empresa mostra que suas atividades preferidas estão fora de propósito. Seguindo o mesmo autor, a preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que uma companhia aproveitasse o aparecimento de novos mercados ou de boas oportunidades de desenvolvimento. Quando uma família se identifica demais com determinado produto ou atividade, surge outro problema: a companhia pode-se tornar particularmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado.

Segundo Dornelles, é costume o pai condicionar seu filho a igualar qualidade com um modelo previamente estabelecido por ele. Isso faz com que o filho fique de mão atadas, pois como nada pode fazer para mudar essas práticas antigas, a empresa fica parada no tempo, não consegue acompanhar as mudanças que por sinal são muito rápidas, ou seja, o filho não consegue adaptar a empresa familiar às novas condições do mercado.

Este problema não existe em todas as empresas familiares. Não obstante, conquanto alguns dirigentes e professores de administração elogiassem as empresas familiares bem sucedidas, em geral por sua firme política de definição de seus produtos e de respeito aos limites por ela impostos, muitos observaram nessas companhias uma fraqueza generalizada no setor de marketing.

O mais comum é que seus problemas girem em torno de questões de marketing e da criação de produtos novos e aperfeiçoados. Essas companhias

tendem a atrasar-se em relação a seus concorrentes e a perder sua posição no mercado. A recuperação de uma boa posição relativamente à concorrência é lenta e difícil, não podendo em geral ser conseguida pelos mesmos administradores que deixaram ocorrer à deterioração.

Para Dornelles, outro problema enfrentado pelas empresas familiares é o do nepotismo, que segundo a definição dada pelo dicionário Aurélio: é a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família.

Tanto já se escreveu somente sobre esse assunto que há sempre o perigo de se acentuar demais sua importância quando se fala de empresas familiares.

Seguindo o mesmo autor, nas firmas em que é praticado, o nepotismo tem origem na imposição, por parte da família, de suas próprias conveniências e critérios de participação, independentemente de questões de competência.

Quando isso acontece, ficam restritas as oportunidades que podem ser oferecidas a bons administradores que não pertencem à família. A empresa familiar fica assim em desvantagem em relação aos seus concorrentes, que podem procurar seus funcionários num mercado muito maior.

Ao mesmo tempo, o nepotismo enfraquece os administradores que a firma tem no momento, obrigando-os a carregar nas costas o peso dos incompetentes e a assumir a responsabilidade pelas tarefas não executadas.

O nepotismo pode conduzir a um sistema administrativo com ênfase na política entre os membros da família e não na precisão e competição, geralmente a meritocracia vai para o ralo nessas empresas.

Quando isso acontece, a orientação para as tarefas a serem executadas, essencial em qualquer firma, é bastante prejudicada, pondo assim em risco as perspectivas de sobrevivência, em longo prazo, da empresa familiar.

Em empresas familiares em que existe o nepotismo de forma predominante existem muitas brigas e desavenças altamente destrutivas, que constituem o mais grave problema das empresas familiares.

Não obstante, o mecanismo normal de herança pode gerar forte concorrência entre interesses minoritários e desacordos, quando acontecem numa empresa familiar, parecem exacerbar ao máximo os ânimos de todos os participantes. Outro problema encontrado seja por motivos de tradição ou de identificação com a companhia, ou simplesmente por causa dos seus interesses como proprietários, cada membro da família considerar-se porta-voz da empresa, com direito a traçar comandos iguais às dos demais parentes.

Cria-se assim uma situação em que a autoridade própria de cada cargo/função nunca é respeitada – a tal ponto que as diretrizes estabelecidas pelo dono, presidente, diretor, não são respeitadas, gerando muita confusão.

3.2 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares enfrentam muitos problemas, como erro gerencial desprepara profissional, falta de vocação, o que pode levar no longo prazo à falência das mesmas. Por isso, é difícil a presença de empresas familiares de terceira ou quarta geração entre os principais grupos do país.

Segundo Lank (2001) existe uma forte tendência de que entre dois terços e três quartos das empresas familiares acabem, ou seja, vendidas durante o tempo de vida da primeira geração. Em contrapartida, continuam nas mãos dos descendentes até a terceira geração apenas entre 15% e 35% dos casos.

Para o mesmo autor o processo de sucessão é uma das principais razões para a fragilidade dos negócios de família. A sucessão é usualmente marcada por conflitos que dificultam o bom andamento da empresa, um dos principais problemas é a falta de normas e regras em relação a esse assunto.

Nesta mesma linha de raciocínio Bernhoeft (1999), garante que a principal e mais importante mudança de direção ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho de seus fundadores.

Este mesmo autor ressalta que o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, extremamente delicado. Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar, também acompanhando a linha de raciocínio dos autores acima citados Leite (2002) destaca que por trás do processo sucessório encontra-se uma quantidade enorme de interesses que envolvem a manutenção da renda na família.

Assim, para conduzir um processo de sucessão, Bernhoeft (1989) diz que é muito importante delimitar ou traçar a situação atual vivida pela empresa em relação aos seus produtos e serviços quais estão sendo fabricados e quais podem ser desenvolvidos, é muito importante também verificar as instalações da empresa, identificar os centros de poder quem manda e no que manda analisar também como

é a estrutura familiar se as relações familiares são boas ou não, também é necessário identificar qual o tipo de relação que a família tem com a empresa familiar principalmente em relação à dependência financeira, tem que analisar também grau de dependência da empresa familiar com o mercado identificando fornecedores, clientes e concorrentes, por fim não muito menos importante é a análise da imagem da empresa em relação à comunidade.

Para o autor, é muito importante ter em mente que a sucessão é um processo que tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento, cada indivíduo tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Dentro dessa mesma linha de pensamento Grzybovski (2002), define que a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra criada que no caso é a empresa, porém, agora com objetivos e metas diferentes das originais, nesse momento devemos pensar em novos estilos de liderança e com formação teórica e prática diferente em um novo momento socioeconômico dos herdeiros.

Para o mesmo autor a transferência de poder, em se tratando do processo de sucessão, geralmente é conduzida em um período de 3 a 5 anos, o mesmo alerta que é necessário ter um bom planejamento nessa fase, além de ter bons profissionais que saibam lidar com processos sucessórios, senão o processo pode se tornar uma desgraça para a empresa familiar e conseqüentemente para a família. Segundo (Lodi, 1998), o sucesso do processo sucessório depende da maneira como o pai preparou a família para essa determinada situação, cabendo lembrar o que está em jogo são riquezas e poder, entes complexos na própria estrutura social da

família para o mesmo autor empresa familiar antes de qualquer coisa é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto delega poder a determinados sujeitos, quem está nessa situação pode mandar e influenciar os rumos do negócio, enquanto quem fica pra fora desse círculo de comando nada pode fazer.

Para esse autor o poder é conseguido ou pela tomada do mesmo ou pela entrega passiva e nessa situação na maioria das empresas familiares surgem disputas. Portanto as empresas familiares são estruturas políticas que oferecem uma base de poder para as pessoas. A conquista do poder é uns dos pontos mais complexos dessa relação, isso porque em qualquer instituição seja pequena ou grande o poder, principalmente de comando é uma função escassa isso faz com que seja muito disputado.

O autor assegura que o resultado do processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa. Portanto, para consolidar este processo, existem vários pormenores que precisam ser trabalhados e considerados.

O primeiro problema a ser enfrentado é a questão do poder exercido pelo fundador, pois o mesmo tem a palavra final na empresa, e escolhe, muitas vezes por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor ideia.

Geralmente as pessoas que estão ao redor do fundador são aquelas que adquiriram a sua confiança, mesmo não tendo habilidades para permanecerem no cargo por muito tempo.

Além do aspecto do poder do fundador dentro da empresa e a configuração desse poder num segundo momento há a necessidade de avaliar a disputa por poder entre irmãos ou parentes.

Geralmente são disputas relacionadas à que profissão seguir ou até mesmo quem será o escolhido para ser o sucessor. No entanto, vale lembrar que existem muitas famílias em que não existe uma rivalidade negativa entre os irmãos.

A terceira questão refere-se às carreiras dos filhos. Existe uma pressão para que o filho escolha a mesma carreira do pai, segundo (Grzybovski, 2002), isso configura a busca pela perpetuação da família no comando da empresa nesse contexto de pressão a rivalidade entre irmãos ocorre na medida em que dois ou mais irmãos discordem da política e/ou sobre seus respectivos papéis nos negócios, e também no momento em que os filhos começam a se casar e entram novas pessoas para a família, com ideais diferentes, aumentando ainda mais o conflito. Quanto mais aumenta as disputas familiares, mais complexo se torna o processo de sucessão.

Leite (2002) lembra que o casamento falido também pode dificultar o processo sucessório. Por outro lado, há empresas familiares que conseguem manter uma boa relação entre os seus integrantes principalmente em relação a ideias semelhantes e cooperação entre irmãos, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial através do trabalho em equipe. Grzybovski (2002) enfatiza que o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto em outros casos, pode desenvolver-se mais harmoniosamente. Nesse sentido, é necessário que o sucessor reconheça o momento certo em que precisa começar a se afastar da empresa e delegar funções aos membros familiares. Pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta. O fundador, ao transmitir a história de empresa para o sucessor ou integrante da família, sente que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história

da empresa. Neste momento o fundador sente-se seguro em deixar a empresa nas mãos do sucessor (Grzybovski, 2002). É dentro deste contexto, que envolve família, empresa, relação pessoal e afetiva, bem como relações financeiras e racionais, que as empresas familiares estão localizadas.

3.3 COMO OBTER SUCESSO NA EMPRESA FAMILIAR

Para Daft, o segredo do sucesso dessas empresas está na comunicação. “É a coisa mais importante porque permite que as pessoas possam coordenar prevenir e resolver problemas”, explica. (p.45).

Em suas pesquisas, ele diz que há sempre um fator que se repete.

Eu tenho feito pesquisas sobre dezenas de tópicos, desde empresas familiares listadas em bolsa às relações pai e filho. A única coisa que eu encontro de novo e de novo é que as famílias que investem em educação têm uma comunicação aberta e honesta e se preocupam com o futuro são felizes e bem sucedidas (p.54).

Para Daft um dos principais pilares de qualquer empresa é a comunicação, para ele temos que entender a comunicação como um processo de troca de informações, onde um indivíduo envia a informação e outro a recebe: o emissor e o receptor.

Segundo Daft (1999), o emissor é aquele que quer transmitir uma ideia ou pensamento, já o receptor é a pessoa a quem a mensagem é enviada. O emissor transforma suas ideias em mensagens e as envia por um canal transmissor que pode ser um relatório, uma ligação telefônica ou um encontro. O receptor decodifica e interpreta a mensagem ao recebê-la, tornando assim a comunicação um processo de mão dupla, dependendo da ação e reação entre duas ou mais pessoas. Para

finalizar o processo de comunicação ocorre o feedback, onde o receptor interpreta a mensagem e envia uma resposta ao emissor. Durante o processo de comunicação é comum ocorrer interferências, ruídos que perturbe ou atrapalhem a correta transferência e recepção da mensagem. Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a algumas perturbações externas vindas do ambiente.

De acordo com Robbins (2003), um nível alto de ruído, canais de transmissão ruins e até mesmo a escolha errada de símbolos causam problemas frequentes no processo de comunicação. Outro fator que influencia essa distorção é o próprio receptor que através de sua maneira de pensar interpreta a mensagem de forma um pouco diferente da inicialmente transmitida pelo emissor. Todo ser humano tem seus valores, motiva-se com algo diferente e interpreta as coisas de um modo pessoal, e ao formular uma mensagem são levados em consideração todos esses fatores. Ao mesmo tempo o receptor ouve a mensagem e também a interpreta de maneira particular, portanto se as referências pessoais de ambos forem similares, mais facilmente poderão se comunicar. “O modo como percebemos as pessoas é o ponto inicial de como nos comunicamos” (DAFT, 1999).

Existem muitos canais para que as pessoas possam se comunicar, e cada um possui uma capacidade para transmitir informações. A escolha de um canal é feita através de suas características físicas que limitam o tipo e a quantidade de suas características físicas que limitam o tipo e a quantidade de informações.

A capacidade de um canal de informação é influenciada por três características: (1) a habilidade de manipular múltiplas sugestões, simultaneamente; (2) a habilidade de facilitar o feedback rápido nos dois sentidos; e (3) a habilidade de estabelecer um foco pessoal

para a comunicação. A discussão pessoal é o meio mais rico porque permite uma experiência direta, múltiplas dicas de informações, feedback imediato e foco na pessoa. As discussões pessoais facilitam a assimilação de sinais amplos e a compreensão emocional e profunda da situação (DAFT, 1999, p.341).

Dependendo da situação que vá ser utilizado, e se bem escolhido o canal de comunicação poderá ajudar ou então atrapalhar. Para escolher corretamente o canal, deve se analisar se a mensagem será rotineira ou não. Mensagens rotineiras transmitem informações claras e diretas que podem ser comunicadas de maneira eficiente mesmo com um canal de riqueza baixo. Por outro lado mensagens não rotineiras em sua maioria possuem mais de um sentido e relatam informações que provocam equívocos, apenas canais ricos podem transmiti-las eficazmente. A pratica de realizar reuniões para facilitar a comunicação é uma forte tendência utilizada pelos gerentes que confiam em canais mais ricos para mensagens ambíguas (ROBBINS, 1999). A comunicação não verbal diz respeito à mensagens que não precisam de palavras, as vezes apenas uma olhada ou um sorriso transmitem alguma mensagem. As palavras possuem um pequeno significado comparado com a comunicação não verbal, que parte do inconsciente e tem maior compreensão participativa (DAFT, 1999). Saber ouvir é um ponto fundamental para uma boa comunicação esclarecendo corretamente a mensagem enviada. As pessoas parecem estar alheias ao que os outros têm a dizer, e isso dificulta um bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicáveis e é frequentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro. Felizmente, saber ouvir é uma técnica que, pela pratica, pode ser melhorada. Por isso convém estar atento a uma serie de recomendações para ouvir de forma eficaz (GIL, 2001, p.78).

Segundo Daft (1999), ouvir clientes e empregados é uma habilidade onde as informações fluem de baixo para cima auxiliando os administradores. Se as mensagens recebidas tiverem precisão na interpretação de seu significado, sendo o receptor capaz de fornecer feedback, então o ciclo da comunicação estará completo.

Para Gil (2001), uma boa postura também tem a ver com a eficácia na audição, estar relaxado, olhar frente a frente ou curvar-se em direção a pessoa para manter um bom contato visual. Para assegurar àquele que fala que estamos ouvindo, convém a utilização de sinais não verbais, como movimentos com a cabeça ou da face. Ouvir é estar atento, dar critério ao que o interlocutor fala, ou seja, não se distrair nem avaliar o que esta sendo dito. “Gostamos mais de falar do que de ouvir. Ficamos impacientes ou mesmo irritados com explicações dos outros. Gostamos de avaliar e dar conselhos. E o que é mais grave: ouvimos melhor o que gostamos de ouvir” (GIL, 2001, p.78).

3.3.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é aquela que envolve toda a organização, e pode ser transmitida por duas variedades de canais formais e informais. “Os canais formais de comunicação são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou da responsabilidade da tarefa definida pela organização” (DAFT, 1999), os canais formais de comunicação fluem em três direções descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente é aquela que provém dos cargos superiores na organização em direção aos cargos inferiores. A comunicação ascendente faz o

caminho cima e fornece o feedback necessário para iniciativas administrativas. Já comunicação horizontal é a troca de mensagens por colegas de trabalho do mesmo nível.

Os canais informais de comunicação existem fora dos canais formalmente autorizados e não respeitam a hierarquia de autoridade da organização. As comunicações informais coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização (DAFT, 1999, p.343)

Para Robbins (1999), a rede informal pode mover-se em qualquer direção, e é conhecida como divulgação de boatos. Não segue níveis de autoridade, e satisfaz mais facilmente as necessidades do grupo. Durante o processo de comunicação existem barreiras que dificultam a transmissão da mensagem do emissor ao receptor, por isso raramente as mensagens são enviadas ou recebidas da maneira desejada, há barreiras individuais e barreiras organizacionais que dificultam a comunicação. Individualmente existem as barreiras interpessoais que variam de pessoa para pessoa, como as emoções e motivações. A seleção errada de um canal também pode ser um problema, assim como a escolha de palavras inadequadas para a codificação de uma ideia.

Por fim a comunicação verbal e não verbal deve ser coerente, tanto o que se fala quanto o que se expressa, para não haver grau de incerteza. Por outro lado as barreiras organizacionais estão ligadas à organização como um todo. Primeiro, trata-se de uma diferença de posição e poder entre os níveis superiores e indivíduos com posição mais baixa. Segundo, a diferença percebida por cada departamento em relação as necessidades e metas de cada um.

Terceiro, as organizações são mais eficientes se a quantidade de comunicação se encaixa nas tarefas de cada grupo. Quarto, a ausência de canais formais diminui a eficácia na comunicação, é através desses canais que a organização se comunica como um todo.

3.3.2 Treinamento e Motivação

Se pretendermos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços.

O treinamento é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias. (Chiavenato, 1992).

De acordo com este mesmo autor, o treinamento pode envolver alguns tipos principais de mudanças de comportamento, a saber:

- Transmissão de informações: é o tipo mais simples de mudança de comportamento. A simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas. Muitos programas de treinamento estão preocupados com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimentos que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas.
- Desenvolvimento de habilidades: muitos programas de treinamento estão voltados para melhorar ou desenvolver habilidades e destrezas necessárias à execução ou operação de tarefas requeridas pelo cargo ocupado.

- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal, desenvolvimento da sensibilidade (dos gerentes ou de pessoas que lidam com o público) quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.

- Desenvolvimento de conceitos: é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceituação de ideias e de filosofias. Seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais e amplos.

Os tipos enumerados podem ser utilizados isolados ou conjuntamente. Alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem transmissão de informações sobre a empresa, o mercado, a clientela, os produtos, desenvolvimento de habilidades operação de máquinas de calcular, operação do computador pessoal, preenchimento de pedidos. desenvolvimento de atitudes como tratar o cliente, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar dificuldades e negativas do cliente e desenvolvimento de conceitos como conceitos de ética profissional, de filosofia empresarial.

Enfim, pode-se então concluir que o treinamento são atividades voltadas para as pessoas e são de responsabilidades do líder.

De acordo com Bergamini (1997), por muito tempo, acreditou-se que, para levar o subordinado a fazer algo, bastava prometer prêmios por desempenho excepcional ou ameaça de punição por comportamentos inadequados. Essa é a conduta de muitas organizações para chegar a resultados mais positivos. O

comportamento comum entre chefes e subordinados é pautado por transações em que cargos, posições de poder, salários, prêmios por desempenho são trocados por submissão temporária e aumento de produtividade a curtíssimo prazo.

Como resposta a esse tipo de tratamento, que tem suas raízes na motivação extrínseca, também conhecida como condicionamento, os empregados, de maneira geral, mostram-se menos leais e menos comprometidos do que nunca. Conviver ou liderar pessoas motivadas requer habilidades especiais e grande sensibilidade interpessoal, pois a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante. Isso equivale a dizer que a fonte de energia motivacional é interna.

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado. Drucker (1977) alerta: “É precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficazes como força de motivação e como instrumento administrativo,” Drucker (1977, p.314).

Bergamini (1997) diz que as empresas familiares são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário,

ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

De acordo com esta mesma autora, apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Considerando que o indivíduo seja portador de um estado de carência ou necessidade interna que o predispõe a uma conduta de busca rumo a determinado objetivo, caso esse objetivo não seja atingido, não se dará o "ato motivacional". Conseqüentemente, não será atingida a satisfação que nasce da junção desses dois elementos. Nesse caso, a necessidade continua a existir. Se estiverem presentes um ou vários objetivos, mas não existir a necessidade latente no indivíduo, tais esquemas não tem nenhum significado. Tanto a necessidade quanto o fator satisfação precisam estar presentes para que se dê o ato motivacional. Isso implica aceitar que não se cria necessidade pelo oferecimento do objetivo. Determinado objetivo só pode ser realmente compreendido diante do significado que lhe é atribuído pela carência interna que lhe corresponde. Assim, motivação e necessidade são sinônimas; quanto maior for a necessidade maior a motivação. (BERGAMINI, 1997.p.92).

Cada pessoa é ao mesmo tempo a combinação especial de quatro estilos de comportamento descritos a seguir pela autora Bergamini (1997). Aquilo que particulariza cada estilo pessoal é a ênfase com a qual cada um desses estilos aparece.

a) Estilo – Orientação Participativa

As pessoas naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por aqueles com os quais trabalham, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Essa disponibilidade nasce da grande sensibilidade que possuem com relação aos problemas dos demais.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- Poder seguir orientação grupal;
- Consultar pessoas e ser consultadas por elas;
- Usar os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização;
- Promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- Tratamento impessoal;
- Ser forçada a desenvolver atividades sem significado;
- Sentir que as suas intenções não são reconhecidas;
- ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

Levantamentos mostram que a pessoa cuja organizador de comportamento motivacional mais evidente seja o da participação, no geral, estão colocadas em

áreas de trabalho que requeiram sensibilidade interpessoal, paciência e fé na possibilidade de desenvolvimento dos demais.

b) Estilo – Orientação para a Ação

Aqueles que convivem com alguém cujo principal norteador de comportamento motivacional seja o da ação, no geral se referem a essa pessoa como sendo aquela que assume o comando com facilidade, que é rápida no agir, demonstra marcante confiança em si mesma, tem espírito inovador. Ela também é vista como alguém que convence os demais pelo fato de possuir convicções firmes, sendo adepta da competição quando reconhece nela uma oportunidade de ser desafiada a vencer situações difíceis.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- Sentir-se desafiada a comprovar sua eficiência;
- Poder dirigir-se com autonomia;
- Desenvolver atividades variadas;
- Ser tratada de igual para igual, sem medo.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- Sentir-se cercada na sua ação e presa a rotinas desinteressantes;
- Falta de objetivos claramente fixados;
- Quando há falta de responsabilidade dos demais;
- Sentir que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Os fatores motivacionais mais valorizados pelas pessoas que organizam o seu comportamento pelo norteador da ação parecem ser aqueles que permitem progresso ou acesso a posições de maior responsabilidade, desenvolvimento pessoal no sentido de poder contar com recursos que facilitem assumir atividades

que tenham níveis mais elevados de complexidade e o reconhecimento pelo valor e competência pessoal.

c) Estilo – A Orientação para a Manutenção

Aqueles que conhecem e convivem com pessoas que possuem como principal orientação motivacional a manutenção retratam-se como conhecidas pelo seu senso de organização, pela persistência naquilo que fazem, por serem extremamente reservados quanto dados confidenciais.

No capítulo 4, vamos descrever sobre a experiência da Empresa Buffet Doces Sabores.

Capítulo IV

UMA EXPERIÊNCIA DA EMPRESA BUFFET DOCES SABORES

4.1. A EMPRESA BUFFET DOCES SABORES

4.1.1 Histórico da Empresa

“Para ser feliz, tudo o que precisam é de amor,
Mas para sobreviver precisam de dinheiro.”

Jason Zebehazy

Quando duas pessoas se unem acham que o mundo pode até desabar, mas o amor e o carinho vão sobreviver a tudo e que sempre poderão dar um jeitinho. O amor aumentou e junto com ele: a família: três garotinhas lindas! Agora para viver do amor já não eram mais dois e sim cinco.

O pai, até então o único a prover rendimentos, vivia do cultivo de grãos de soja, milho e trigo numa pequena área. A lavoura até que era rentável, mas havia dinheiro em apenas duas ocasiões: nas colheitas e estas aconteciam duas vezes ao ano. Além de tudo havia o fator “natureza”. Anos com chuvas excessivas; anos de pouquíssimas chuvas; anos de pragas na lavoura, enfim, eram vários fatores que afetavam diretamente a vida financeira da família.

A matriarca começou a pensar de que modo poderia ajudar na renda familiar. Afinal, as “garotinhas lindas” começaram a estudar e a cada dia que passava as necessidades de roupas, materiais escolares e outros objetos femininos se faziam necessários.

Foi então que conversando com uma das suas irmãs, a mãe resolveu seguir o palpite e apostar na confecção de salgadinhos e bolos para festas infantis.

No começo os salgadinhos abrilhantavam as festinhas dos familiares mais próximos e aos poucos a propaganda “boca a boca” foi ganhando clientes.

O tempero com um gostinho de quero mais e os bolos decorados com diferentes formas passou a conquistar um numero vantajoso de clientes.

Era o surgimento de uma perspectiva financeira para aquele casal. Começaram os sonhos! Onde queremos chegar daqui a cinco anos? Vamos morar na mesma casa? Teremos dinheiro para trocar o carro? Naquele momento, ignoravam-se os ressentimentos, as angustias e os dois se permitiam sonhar!

A casa já não era mais a mesma e havia dias em que havia assadeiras de bolos em quase todos os cômodos. Por vários anos, além das costumeiras encomendas de bolos e salgados, a casa parecia um “balde de chocolate”. Viu-se a possibilidade de aumentar os rendimentos fazendo ovos de páscoa caseiros: com diferentes formas e com recheios de dar “água na boca”!

A matriarca começava a envolver e incentivar a família com o trabalho em equipe. Vários anos pegaram tantas encomendas, que fizeram coisas que outras pessoas até da mesma família, achavam impossível. De um dia para outro assumir encomendas grandiosas, estando à família toda e até algumas vizinhas ajudando horas seguidas e pela noite adentro, para cumprir o compromisso. Esta equipe familiar, movida pela necessidade e pelo gosto, conseguia fazer mais do que uma equipe de homens treinados. Como conseguiam dar conta de tudo? Conseguiram, então, pois todos estavam alinhados nos objetivos que deviam ser atingidos e alavancavam as suas competências.

Aos poucos, a pequena empresa foi ganhando clientes e reconhecimento na sua cidade e nas cidades circunvizinhas. Foi então que com o incentivo da Prefeitura Municipal, formou-se uma Associação de Cozinheiras de Tarumã. As encomendas de bolos, salgados e outras guloseimas passaram para um espaço maior que era locado pela própria prefeitura municipal. No começo eram seis as cozinheiras. Mas, algumas queriam retorno financeiro imediato e as coisas não funcionavam desta maneira. Primeiro era a vez de investir em novos equipamentos, era necessário comprar um fogão industrial, novos eletrodomésticos, panelas maiores e outros tipos de recipientes que pudessem acudir a demanda que se mostrava cada vez maior. Assim, com a falta de experiência e de perseverança a associação se desfez.

E agora? Como retomar? Por onde recomeçar? O jeito foi pedir um pequeno empréstimo bancário e comprar das outras associadas à parte dos equipamentos que lhes cabiam.

Foi com este espírito de luta e rigor que a Empresa Buffet Doces Sabores começou a despontar. Sem dúvida, os seus valores éticos, morais e os princípios nos negócios lhes valeu o respeito de muitos amigos e clientes.

Hoje em dia, o Buffet realiza aproximadamente 20 festas por mês. Entre elas estão as mais variadas formas de eventos. Atende-se desde simples cafés da manhã para pequenas e médias empresas até eventos de grande porte como, por exemplo: um almoço para aproximadamente 1200 pessoas, que foi servido no mês de maio de 2014 para a COOPERMOTA/ CREDIMOTA/SICOOB da cidade de Cândido Mota.

Aos poucos a família foi se aprimorando e investindo na beleza de seus pratos e em requintes de detalhes. Percebeu-se, portanto, que além de uma comida saborosa é também necessário que se invista na beleza, ou seja, na apresentação que vai da decoração das mesas e da posição de talheres e pratos à beleza e sofisticação dos pratos a serem servidos. Minuciosidades que fazem a diferença!

Além do aprimoramento do visual e dos temperos a empresa passou a realizar pesquisas e tomadas de preços para verificar-se onde comprar mercadorias de boa qualidade e a um preço razoável.

Os tempos foram passando e viu-se a necessidade de lançar um site: www.docesabores.com.br para que conseguissem a atenção de mais clientes e para que os já existentes perseverassem.

Na medida em que a postura desta empresa foi mudando, o próprio marketing mudou. Há uma nova perspectiva, há novos objetivos a serem alcançados, e assim foi se percebendo que os próprios consumidores também começavam a mudar tornando-se mais informados e exigentes quanto a produtos e serviços oferecidos.

Mas, infelizmente, como em toda história familiar, esta também passou por momentos muito difíceis. O pai das três garotinhas lindas adoeceu e já não está mais entre nós! Os momentos de dor foram grandes, mas mesmo diminuindo o número de encomendas, o Buffet continuava.

Depois, foi à hora das duas garotinhas mais velhas se casarem e com isto bateram asas.

A matriarca e sua garotinha mais nova, hoje já uma mulher perseveram e continuam escrevendo suas histórias de sucesso, nas páginas do site da empresa. Pode-se dizer que hoje em dia o Buffet Doces Sabores é uma média empresa

consolidada no mercado de trabalho. Emprega mais de 30 funcionários que vão desde empregados com carteira assinada à freelances.

4.2. MISSÃO/ VISÃO

Das mais tradicionais festas e cerimônias as modernas recepções, o buffet Doces Sabores é sempre solicitado para fascinar e encantar a vista e o paladar, um misto de requinte e inovação, produzido por profissionais qualificados os cardápios são criados e personalizados com diferenciais adquiridos ao longo dos 20 anos de experiência.

“Toques originais que valorizam as expectativas de cada cliente é o que Doces Sabores buscam proporcionar em cada evento.”

4.2.2. VALORES DA EMPRESA

A gastronomia destaca-se pela excelente qualidade e inovação nos cardápios, uma de nossas especialidades é montar e servir Cooffe Breack e coquetéis para todos os tipos de eventos.

Compromisso com nossos clientes: na sua política de qualidade, a Doces Sabores reconhece que o compromisso com a melhoria da eficácia na prestação de serviços é fundamental para a satisfação dos clientes.

Pode-se dizer de um modo geral, que de nada adianta um Buffet ter uma excelente chefe de cozinha, com seus temperos exóticos se o pessoal que irá servir os pratos for despreparado para tal função. Cada pessoa precisa estar bem preparada para desempenhar seu papel. Portanto, o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional.

Dentro da Empresa Buffet Doces Sabores a cada festa ou evento realizado seus empregadores procuram mostrar ao seu pessoal que a todo dia a competência profissional pode deve ser exercitada, em volume maior ou menor, através das suas capacidades e habilidades humanas, pois estas são a chave mestra para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa.

4.4. METODOS E TECNICAS DE PESQUISA

A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos.

As gestoras da empresa: mãe e filha procuram sempre reunir o pessoal para uma explanação de como deverá ser realizado o evento, pois sabem que o preparo e desenvolvimento da equipe são fatores importantíssimos e de suas responsabilidades.

Mas, infelizmente, como a empresa emprega muitos freelances o saber preparar e saber manter preparada a equipe acaba sendo uma tarefa muito complicada.

Na maioria das vezes, procura-se proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar todo o pessoal: os já pertencentes á equipe e os eventuais para desta forma fortalecer a consonância e o desempenho.

Para Chiavenato (1992) a comunicação é uma prioridade estratégica para todo o tipo de empresa. Vê-se que nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade.

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. (p.122).

Desta forma, na Empresa Buffet Doces Sabores a comunicação também procurar envolver transações entre pessoas para evitar possíveis transtornos.

Segundo este mesmo autor, dificilmente a comunicação ocorre sem problemas e isto também ocorre nesta empresa. Quase sempre existem barreiras à comunicação, isto é, há sempre alguém que não entende o que foi dito, ou não prestou atenção.

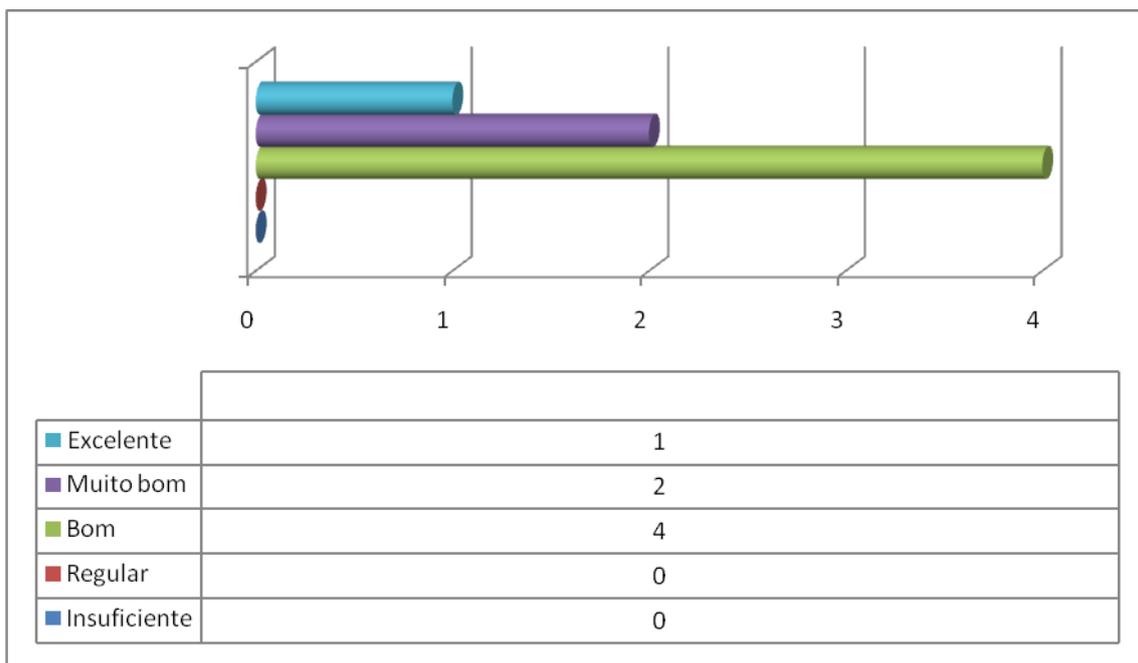
Para melhor entender os problemas que acontecem na gestão de pessoas procurou-se realizar um levantamento de dados através de conversas informais com os funcionários da empresa.

4.4.1 TIPOS E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

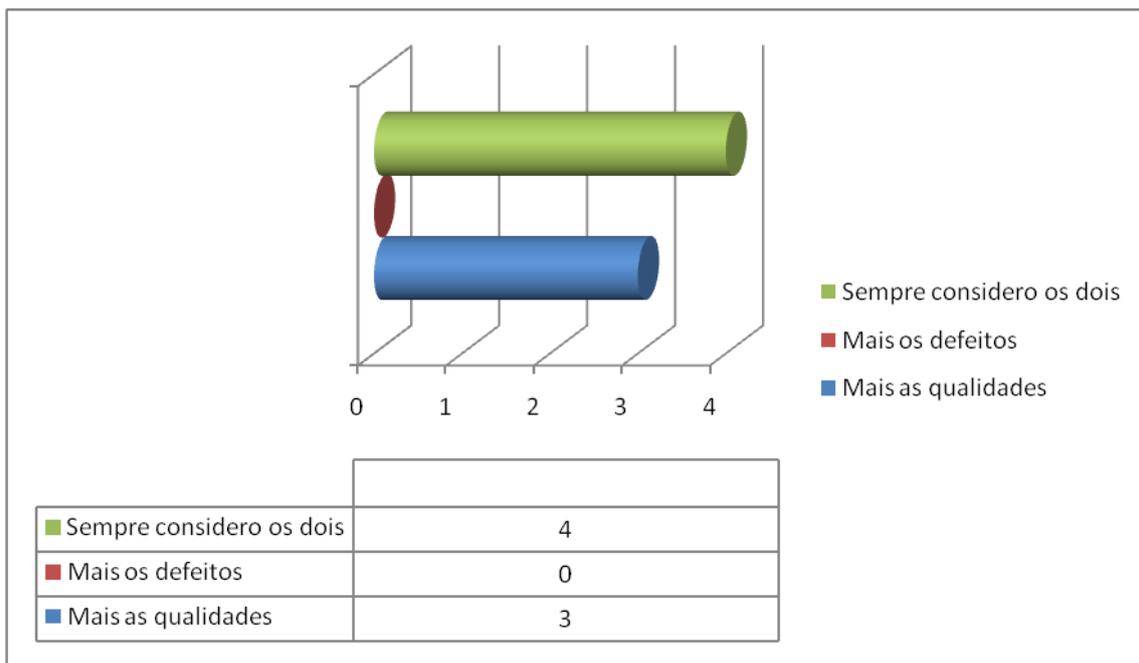
Procurou-se então fazer um levantamento de algumas questões com os funcionários que trabalham nesta empresa para melhor entender porque ocorrem distorções de comunicação ou até mesmo de desinteresse por parte de alguns dos funcionários, fazendo com que a empresa não alcance o patamar de qualidade desejado.

4.4.1.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntamos para 30 funcionários que prestam serviço na empresa, dois destes funcionários, funcionam como uma espécie de gerente e os outros são garçons. Perguntou-se: Como você definiria seu relacionamento com os funcionários da empresa?



E depois perguntamos: Em relação aos defeitos e qualidades, o que você considera mais em relação aos seus companheiros de trabalho?



Ao analisarmos estas duas questões, podemos perceber que temos desenvolvido comportamentos disciplinados, ao dar o funcionário treinamentos coletivos que só ensinam o básico, mas que não incentivam o próprio crescimento pessoal, esta empresa simplesmente mantém essa estrutura de controle fazendo com que a mão-de-obra seja apenas mais um instrumento mecânico.

Foi-se pensando nesse modelo de controle, será que poderíamos esperar que houvesse certa preocupação dos funcionários do Buffet Doces Sabores em ver a prosperidade desta empresa? Será que sabem como tudo começou? Quais são as aspirações de seus empregadores?

Pensando desta forma e também em como conhecer a formação cultural de seus funcionários? O que os funcionários fazem em seus dias de folga? E em suas férias? Ou será que o momento de folga só serve para recuperar a energia gasta, o que a empresa ganha com esse comportamento de seus funcionários? O que as pessoas fazem em seus dias de folga? Vão pra suas casas e sentam no sofá e veem televisão?

Uma maneira de integrar e conseguir sanar estes entraves foi realizar uma espécie de confraternização que acontece pelo menos duas a três vezes no ano em um sítio pertencente à empresa Buffet Doces Sabores.

4.5. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a coleta de dados foi utilizado uma entrevista informal com os funcionários da empresa alvo visando coletar dados para posterior análise.

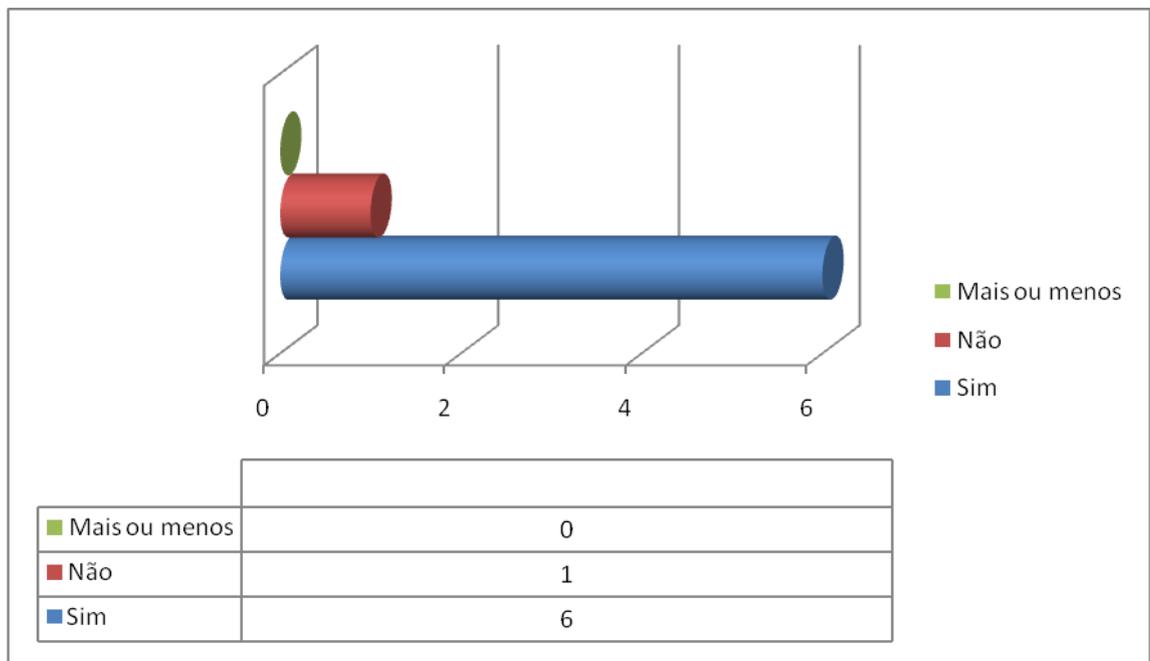
4.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANALISE DE DADOS

As proprietárias convidam todos os seus funcionários para ir até este local e lá programam um evento que procura integrar funcionários e seus familiares e também familiares da empresa.

Este momento de descontração serve para que a empresa conheça as aspirações de seus funcionários e passem a conhecer um pouquinho também de seus problemas. De maneira recíproca, os funcionários também conhecem um pouco mais da empresa e acaba por se envolver mais, buscando assim alcançar um patamar de qualidade mais elevado.

Depois de realizado três destes eventos tornou-se a perguntar sobre o índice de satisfação em trabalhar na empresa e obteve-se o seguinte resultado?

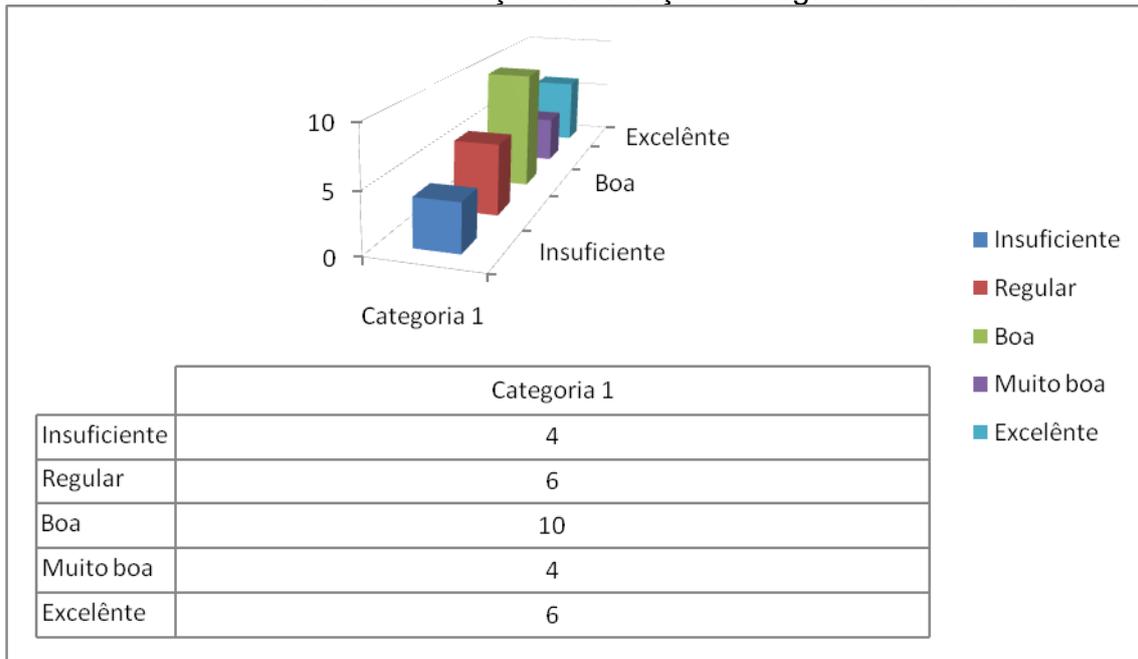
Você está satisfeito em trabalhar nesta empresa?



Apenas um dos funcionários ainda não está satisfeito e este declarou que não pretende continuar na empresa, pois fará uma faculdade em outro segmento.

A empresa também tem uma grande preocupação em relação ao horário de trabalho de cada funcionário visto que como promove eventos que na sua maioria são realizados no período noturno. Achou-se oportuno perguntar?

A sua satisfação em relação à carga de horário é:



4.7. DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO

Em relação à carga horária de nossos entrevistados podemos concluir que os funcionários de certa forma estão satisfeitos com sua carga horária, um fator positivo haja vista que nosso país tem melhorado cada vez mais sua legislação trabalhista, ao analisar a carga horária com o fator motivação, podemos observar que se um empregado está contente com aquilo que ele está fazendo, ele simplesmente não percebe o tempo passar, mas se ele está insatisfeito, frustrado, o tempo tem uma conotação diferente, ele começa há cronometrar o tempo e não vê a hora de acabar o serviço, chega ser uma tortura psicológica.

Os outros dados selecionados apesar de também serem importantes, acreditamos que podem ser melhorados de forma mais fácil, por isso não fizemos

questão de menciona-los, pois os mesmos parecem estar dentro do limite de uma boa prática de gestão.

Com estas pequenas confraternizações realizadas pela empresa combinou-se também que as guloseimas que sobrassem destes eventos seriam divididas igualmente para cada funcionário.

Percebe-se que eles tem se mostrado mais ativos e aos poucos tem evoluído no desempenho de suas funções.

CONCLUSÃO

Ao término do trabalho espera-se que os objetivos iniciais tenham sido atingidos, já que há possibilidades de ampliar a referida pesquisa dentro de outra ótica.

No decorrer deste procuramos analisar, observar e por meio de vivencia de mercado, podemos afirmar que o Brasil tem um potencial enorme para ser explorado e desenvolvido na área de eventos.

Assim sendo, amplia a cada dia as oportunidades de negócios na área de Buffet.

Embora a infraestrutura física, a qualidade de suas comidas e o requinte seja de fundamental importância para um Buffet, nota-se que o serviço prestado é o diferencial, portanto, os colaboradores devem estar motivados (além de outras características que não foram abordadas nesse trabalho) para que possam desenvolver um trabalho de qualidade, que venha a superar as expectativas dos clientes, desta forma, contribuir para o sucesso do Buffet Doces Sabores.

Mas, como vimos no decorrer do trabalho, não basta que só o Buffet tenha sucesso, é necessário criarmos condições para que a sucessão deste negócio familiar ultrapasse a barreira do tempo e continue prosperando. É necessário também que os próprios colaboradores tenham sucesso em sua própria carreira, enfim em sua própria vida como ser humano.

Um dos grandes desafios dos líderes empresariais hoje é construir um bom convívio entre o grupo de trabalho e assim, neutralizar os preconceitos e as discriminações, reconhecendo o potencial de cada individuo.

Lidar com resultados, satisfatórios ou não, exige acompanhamento e avaliação constantes, coerência, determinação e vontade, para que se mantenham a coesão, a responsabilidade e a disposição de todos para recuperar os pontos frágeis.

Vimos por meio deste trabalho que são muitas as teorias sobre o sucesso ou não de empresas familiares e a satisfação das pessoas com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto.

Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Trabalhar a comunicação e envolver os colaboradores no sucesso da empresa não é uma tarefa fácil, até porque ter um bom profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) é essencial para que a empresa caminhe bem.

Além de tudo isto, é preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar a empresa sempre.

Assim sendo, pode-se dizer que para a empresa Buffet Doces Sabores caminhar bem é necessário que os membros desta empresa familiar tenham ciência de que é uma equipe. São como membro do mesmo corpo, que são diferentes entre si, com funções e habilidades específicas, mas todos indispensáveis para o bom funcionamento, porém, ao contrário dos membros do corpo o Ser humano tem vontade própria e interesses conflitivos.

Portanto, cabem As duas proprietárias cuidar muito bem de si mesmas e também de seus colaboradores, para que desta maneira todos eles possam dar o melhor de si.

Por fim, podemos concluir que a pesquisa aplicada demonstrou que ainda é necessário muito trabalho a ser feito, principalmente nos aspectos de gestão de qualidade dos serviços prestados assim como a gestão de pessoas, percebemos que ainda existem muitos aspectos sejam técnicos, administrativos, de gestão e até mesmo de tecnologia a serem implantados para melhorar a qualidade dos serviços prestados, mas o mais importante é que com a pesquisa aplicada, pudemos enxergar de forma mais clara pontos que não estávamos percebendo, e se estávamos fazíamos questão de não encará-los, por exemplo quando perguntamos para nossos funcionários sobre a carga horária, pelo menos um terço não estão totalmente satisfeitos com a carga horária, há de se tomar alguma medida para melhorar essa questão, enfim esse trabalho mostrou que esse é um dos nossos principais problemas a ser enfrentado atualmente, se conseguirmos melhorar esse quesito, certamente conseguiremos melhorar os outros, e teremos uma empresa familiar mais dinâmica e profissional e moderna, pois o mercado de eventos é muito competitivo, e quem não se aperfeiçoa fica pra trás.

Referências

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** São Paulo: Bookman, 2005.

LEONE, Nilva Maria Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

Revista Exame. Ed. 26/01/2006.

KRAUSE, Donald G. **A Força de um líder.** Trad. Ana Woodward. São Paulo: Makron Books, 1999.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas.** O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

_____. O fortalecimento da empresa familiar. 3ªed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139p.

_____. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UFP, 2002.

LANK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas.**

BERNHOEFT, R. **Desafios e oportunidades das sociedades familiares** In: MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, A.M. **Introdução à Administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice

Hall, 2004.

LEIRIA, A.M.L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte.** 2002.

DAFT, R.. **Administração.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, A.C.. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCOVITH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores:** a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp, 2003, v.1.