



Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares

Leandro Alves da Silva



Agenda

- Apresentação
- Caminhos teóricos
- Metodologia
- Resultados
- Considerações finais



Apresentação

Primeira etapa dos resultados que compõem um estágio científico avançado de pós-doutoramento que está em desenvolvimento.

O objetivo geral é a proposição de um modelo para a administração de conflitos nas empresas familiares.

Orientação da Profa. Ana Paula Marques, PhD.

Enquadrado no projeto “*Roadmap* para Empresas Familiares Portuguesas”, financiado pelo NORTE2020; liderado pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CISC-UMinho), e CICS.NOVA - Unidade de Investigação Científica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNOVA), em parceria com a Associação Empresarial de Portugal (AEP).



Apresentação

Objetivos específicos:

- Identificar e classificar os conflitos existentes nas empresas familiares brasileiras.

- Relacionar e comparar as dimensões dos conflitos junto à visibilidade e relevância, econômica e social das empresas familiares consideradas nessa investigação.

Trata-se de uma pesquisa de natureza empírica, teórica e exploratória, que também procura compreender: o sistema familiar, as relações entre família, propriedade e empresa e aspectos iniciais sobre a governança corporativa.



Caminhos teóricos

Como compreender e vivenciar as crenças, os valores, princípios e legados à longevidade das empresas familiares?

Como posicioná-las: competitivas, globalizadas, empreendedoras, inovadoras, sustentáveis e saudáveis, preservando aquilo que é essencial e as tornam únicas?



Caminhos teóricos

Espaços de convivência familiar e empresarial.

Onde e qual é a governança possível?

Família

- Fóruns.
- Conselhos/políticas.

Propriedade

- Acordo entre acionistas.
- Documentos legais.

Caminhos teóricos

Espaços de convivência familiar e empresarial.

Onde e qual é governança possível?

Gestão da empresa

- Gestão corporativa.
- Dinâmica da evolução empresarial.

Gestão da riqueza

- Direcionamentos aos investimentos.
- Bens herdados e novos investimentos.

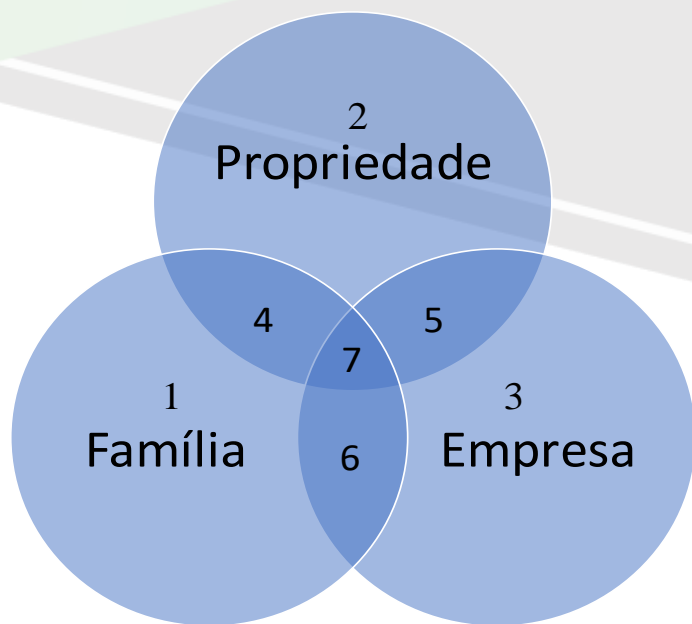
Fundações

- Gestão da própria fundação.
- Fundações de terceiros.



Caminhos teóricos

Fronteiras coincidentes e espaços aos conflitos



- 1 Familiares não-gestores e não-proprietários.
- 2 Proprietários não-gestores e não-familiares.
- 3 Gestores não-familiares e não-proprietários.
- 4 Proprietários familiares não-gestores.
- 5 Gestores familiares não-proprietários.
- 6 Gestores proprietários não-familiares.
- 7 Gestores familiares proprietários.

Gersick et al., De Geração para geração - Ciclos de vida das empresas familiares



Caminhos teóricos

Como alcançar aquilo que escapa ao discurso empresarial e que está inicialmente presente no discurso da família?

- Essência do negócio familiar.
- Família como um sistema social.
- *Familiness*.
- *Socioemotional wealth (SEW)*.



Caminhos teóricos

Essência do negócio familiar

- Visão dominante de coalizão familiar.
- Intenção de existir através das gerações.
- Influência da família sobre a direção estratégica e o comportamento da empresa familiar.



Caminhos teóricos

Família como um sistema social

- Costumes para cuidar das necessidades dos seus membros.
- Construção e manutenção dos vínculos que mantêm e conciliam as complexas relações interpessoais constituídas pelas emoções e pelos laços afetivos.
- A dinâmica de um sistema informa que a ação de cada pessoa na família não é isolada e afeta a todos os envolvidos.



Caminhos teóricos

Familiness

Conjunto único de recursos resultante da interação entre os sistemas da família e dos negócios. Esse conjunto é representado por meio das premissas de decisões que expressam a influência da família na empresa familiar.



Caminhos teóricos

Socioemotional wealth (SEW)

Repertório afetivo da família. O conjunto de benefícios não-financeiros associados ao bem-estar e às necessidades afetivas dos membros da família que provêm da operação de uma empresa.

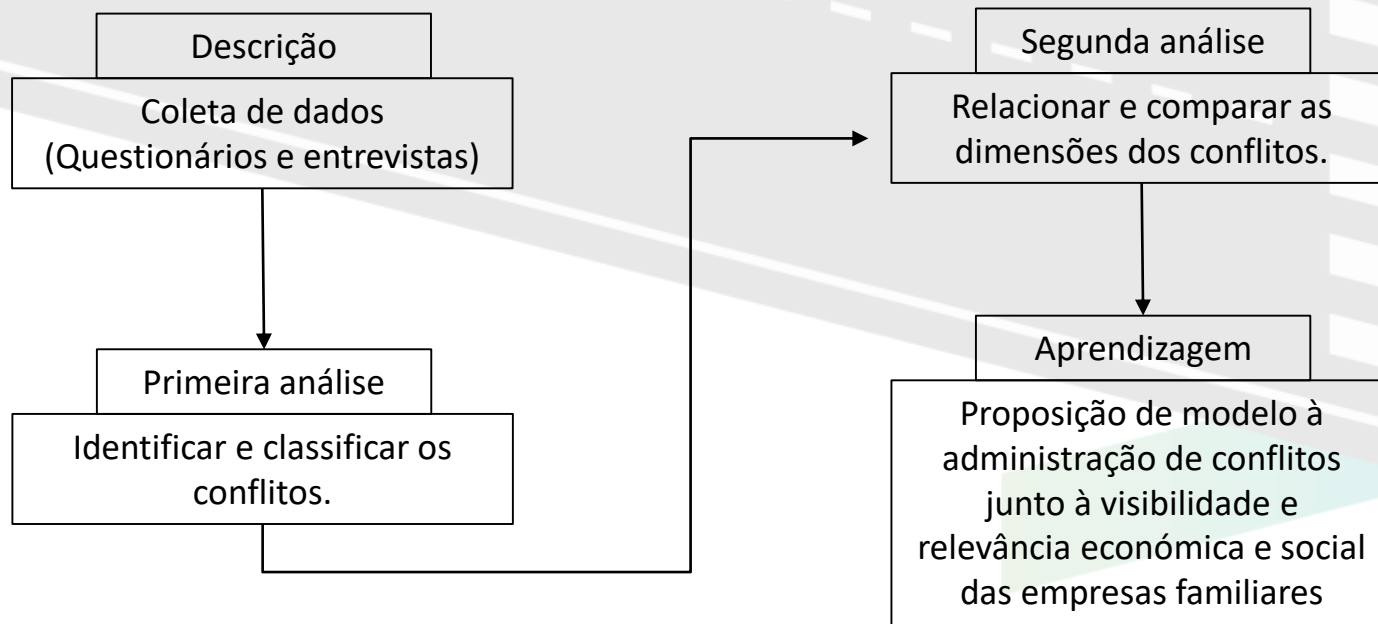


Metodologia

- Modelo para a coleta e análise dos dados.
- Instrumento à coleta de dados.
- Caracterização dos casos.
- Tratamento e análise dos dados.

Metodologia

Modelo para a coleta e análise dos dados





Metodologia

Instrumento à coleta de dados

- O guião utilizado durante a entrevista traz três momentos: caracterização das empresas, perfis dos participantes e perguntas sobre os conflitos nas empresas familiares.
- 20 pessoas foram entrevistados: fundadores, membros familiares e gestores não-familiares com funções de direção e participação direta na implementação da governança.



Metodologia

Instrumento à coleta de dados

- As principais causas dos conflitos foram inicialmente aqui sugeridas por meio do estudo realizado em junho de 2011 pela consultoria *Egon Zehnder International* com 720 gerentes em todo o mundo, tomando como base as experiências em empresas familiares.



Metodologia

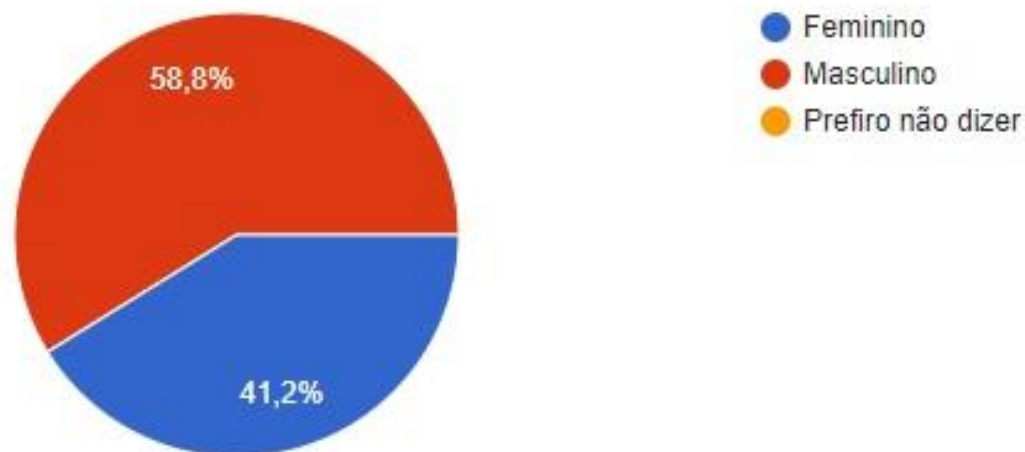
Caracterização dos casos

Empresa	Setor - Área de atuação	Região	Fundação	Geração	Faturamento médio anual	Funcionários
E1	Comércio - Varejista	Nordeste	61 - 80	segunda	de 101 a 300 milhões	acima de 300
E2	Indústria - Metalúrgica	Sul	41 - 60	segunda	de 101 a 300 milhões	acima de 300
E3	Indústria - Moveleira	Sudeste	há menos de 20 anos	primeira	-	101 - 200
E4	Indústria - Moveleira	Sul	20 - 40	primeira	entre 101 a 300 milhões	acima de 300
E5	Comércio - Automotivo	Sudeste	20 - 40	segunda	abaixo de 15 milhões	até 50
E6	Serviços - Treinamento	Sudeste	20 - 40	primeira	abaixo de 15 milhões	até 50
E7	Comércio - Construção civil	Sul	81 - 100	quarta	de 101 a 300 milhões	acima de 300
E8	Serviços - Consultoria	Sul	20 - 40	primeira	abaixo de 15 milhões	até 50
E9	Serviços - Transportes	Sul	20 - 40	segunda	de 16 a 50 milhões	101 - 200



Metodologia

Caracterização dos casos



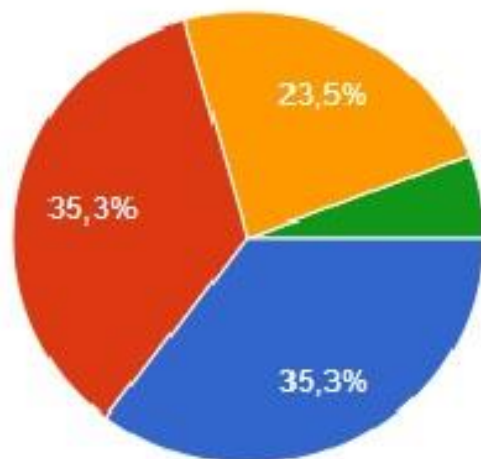
20 participantes



Metodologia

Caracterização dos casos

Idade dos participantes



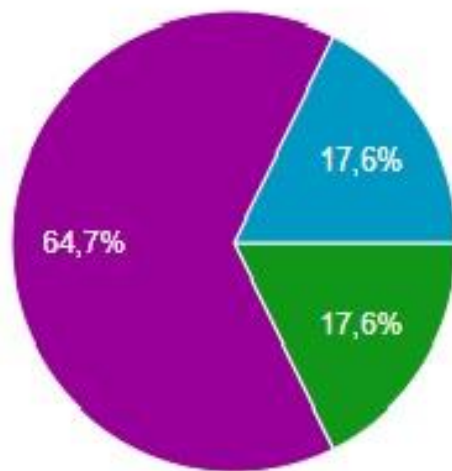
- Menos de 40 anos.
- De 41 a 50 anos.
- De 51 a 60 anos.
- Mais de 60 anos.



Metodologia

Caracterização dos casos

Escolaridade



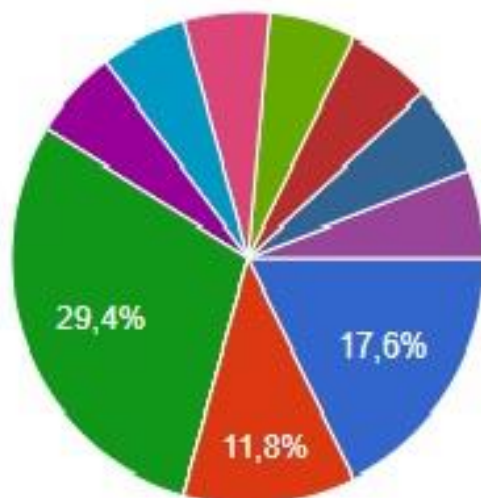
- Ensino fundamental.
- Ensino médio.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.
- Especialização e/ou MBAs.
- Mestrado e/ou Doutoramento.



Metodologia

Caracterização dos casos

Posição que ocupa na empresa familiar



- Funções diretivas - membro familiar.
- Gerente/administrador - membro fa...
- Funções diretivas - membro não-fa...
- Gerente/administrador - membro nã...
- Consultor
- Consultor para empresas desse perfil
- Coordenador Marketing
- diretor não familiar

▲ 1/2 ▼



Metodologia

Tratamento e análise dos dados

- Pesquisa de natureza empírica, teórica e investigativa.
- A análise das questões fechadas e abertas ocorreu de forma integrada com as anotações e percepções vivenciadas durante as entrevistas.
- Unidades de contexto e registo.



Resultados

Recortes dos dados coletados

Com base na sua experiência quais seriam as possíveis causas de conflitos nas empresas familiares?

- Competências dos familiares que trabalham na empresa em relação às funções exercidas.
- Sucessão.
- Rivalidade entre irmãos.
- Desacordo sobre a visão e estratégia do negócio.
- Desacordo entre os sócios e gestores não familiares.
- Decisão de emprego dos familiares.
- Rivalidade entre gerações.
- Decisão de alocação do capital.

Resultados

Recortes dos dados coletados

Há outra(s) causa(s) que sugere aos conflitos nas empresas familiares?

- “Falta de transparência nas relações (gestores/diretores)”.
- “Falta de visão para a gestão profissional”.
- “Visão limitada às ações de curto prazo, por exemplo fluxo de caixa e obrigações legais”.
- “Colocar as novas gerações em cargos estratégicos, sem experiência social e operacional do negócio da empresa”.
- “Conflitos emocionais não resolvidos do passado”.
- “Ausência de processos e procedimentos, níveis de aprovação, ausência de delegação”.
- “Profissionais não qualificados ao cargo na diretoria quanto ao conhecimento técnico e de gestão de pessoas”.



Resultados

Recortes dos dados coletados

Quais seriam as possíveis ações que escolheria à administração de conflitos nas empresas familiares?

- Conhecer as causas do conflito.
- Criar estratégias à resolução do conflito.
- Criar fusões entre as perspectivas existentes.
- Integrar e coordenar as diferenças.
- Perguntar a melhor forma de resolver o conflito.
- Perguntar a opinião sobre o porquê o conflito ocorre.
- Relatar o conflito em primeiro lugar.



Resultados

Recortes dos dados coletados

Há outra(s) ações (s) que sugere à administração de conflitos?

- “Esclarecimentos de ações tomadas pela empresa”.
- “Dinâmicas para passar o passado a limpo”.
- “Tratar funcionários como profissionais, e não como amigos”.
- “Tratar o outro com respeito e educação”.
- “Mapear as necessidades individuais e coletivas “.
- “Entender a estrutura de poder (e o que a legitima), como funciona a Governança (seja formal ou informal) na família”.



Resultados

Recortes dos dados coletados

Quais ações auxiliariam os familiares e não-familiares durante a administração de conflitos?

- Analisar a perspectiva do outro.
- Descentralizar do próprio ponto de vista.
- Conciliar e compatibilizar os diferentes interesses.
- Contar um conflito de outra pessoa ou que você tenha vivenciado.



Resultados

Recortes dos dados coletados

Há outra(s) ações (s) que sugere para auxiliar os familiares e não-familiares à administração de conflitos?

- “Transparência nas relações em geral, estabelecendo-se confiança nas ações”.
- “Estudo permanente”.
- “Conhecer profundamente o patrimônio (empresa) entendendo seus limites e capacidade de geração de riqueza, seu posicionamento de mercado, os riscos envolvidos, sua missão e o legado de cultura transmitido pelas gerações”.

Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E1_2ª Geração_Varejo

- “Não há atribuição de funções por competências” (F_RH_NF).
- “Quando a família sai do nível operacional o número de conflitos tende a ser menor” (M_PRES).
- “Não é clara a função profissional do familiar” (F_ADM_NF).
- “A sucessão é feita por homens. Existe o machismo na estrutura de poder da empresa familiar. Meu tio, um dos fundadores, não ensinou a respeitar o sócio. Ele foi muito técnico e pouco flexível; acabava por ouvir as nossas opiniões, hoje, nem isto ocorre” (F_F2_FUND).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E2_2ª Geração_Metalurgia

- “Não aceitamos o *ajeitograma*. Planejamos a sucessão e nos preocupamos com a formação dos herdeiros. Há metas àqueles que se candidatam a sucessores: de formação e de aprendizado” (M_PRES).
- “Me preocupo com a saúde emocional e saúde financeira da empresa. Não faz sentido alguns sócios quererem investir na construção de imóveis sendo que o nosso negócio é metalurgia [...]” (M_SOC).
- “Esses desacordos geram uma agenda oculta dentro da organização. Satisfazer a todos não é possível. Sabemos que a paz tem o seu preço e por isto contamos e investimos nos conselhos” (M_PRES).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E3_1ª Geração_Movelaria

- “Há confusão para a identificação do que cada familiar faz” (F_MKT_NF).
- “Há a concentração do poder na diretoria de marketing. Pouco delega a mim e à minha equipe” (F_MKT_NF).

Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E4_1ª Geração_Movelaria

- “Meu primo foi colocado na empresa sem seguir os caminhos que o conselho familiar propôs. Isto está causando um conflito quando os funcionários ficam confusos a quem responder” (M_HER).
- “A comunicação é distante entre colaborador, gerência e direção. Meus tios pouco se falam e isto chega aos subordinados deles que ficam com poucas diretrizes daquilo que deve ser feito. De manhã é uma diretriz e a tarde é outra” (M_HER).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E5_2ª Geração_ComAuto

- “Eu e o meu irmão nos comunicamos de forma diferente com os funcionários. Falamos de formas diferentes e isto não me faz bem [...]” (M_SOC_DIR).
- “A família do meu irmão aguarda o segundo filho. Ele não tem vindo com frequência às reuniões para o processo de tomada de decisão. Isto está prejudicando e atrasando nossas estratégias” (M_SOC_DIR).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E6_1ª Geração_Serviços

- “Um herdeiro afirma que deseja suceder o pai, porém, não trabalhando até às 23h. Não quer ser igual ao pai. Quer trabalhar de forma otimizada pois já aprendeu a delegar” (M_RH_NF).
- “Há gestores-familiares que participam de treinamentos para descobrir possíveis posições contrárias à estratégia do negócio” (M_RH_NF).
- “Omissão como problema. Quem medeia o conflito na empresa? Quais são os vínculos que esta pessoa tem fora da empresa?” (M_RH_NF).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E7_4ª Geração_CoCivil

- “Nunca houve o diálogo. Após o avô enfartar e ter ordem médica para se afastar: tentou-se a gestão compartilhada que não funcionou entre os dois irmãos. As diretorias foram definidas sem o olhar às competências” (F_HER).
- “A sucessão não foi trabalhada, o poder não estava transparente e o negócio iria sucumbir até perceberam que o buraco financeiro estava muito grande” (F_HER).
- “O conselho se desfez quando dos dois irmãos não seguiram aquilo que fora acordado durante uma decisão estratégica. Após três anos de tentativa da profissionalização do negócio, o executivo profissional deixou a empresa familiar devido aos desgastes e um herdeiro assumiu o seu lugar [...]” (F_HER).



Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E8_1ª Geração_Consultoria

- “Há o domínio pelo ego. As decisões pelo ego, para satisfazer o ego. Existe a decisão pelo ego satisfeito” (F_SOC_DIR).
- “O machismo está na cultura organizacional. O capital é alocado via a persistência de comportamentos machistas que foram tratados, porém, voltam e tornam a convivência pesada” (F_SOC_DIR).

Resultados

Recortes das entrevistas realizadas

E8_1ª Geração_Consultoria

- “As relações familiares são muito boas. Há 2 sócios administradores e 2 sócios não-administradores. Houve o crescimento do património dos sócios administradores e a mistura das contas pessoas com as contas jurídicas” (M_SOC_DIR).
- “Demorei 20 anos para tomar a iniciativa sobre o aumento da retirada dos dividendos. Não havia briga, então, não entreva no embate. Decidi profissionalizar a empresa que gerenciava uma frota de 100 caminhões de forma primária” (M_SOC_DIR).

Considerações finais

- Esta apresentação trouxe um recorte do desenvolvimento da primeira etapa dos resultados que compõem o estágio científico avançado de pós-doutoramento.
- Foi possível aprofundar as reflexões e investigações sobre os conflitos nas empresas familiares por meio da revisão teórica e pesquisa realizada no Brasil; bem como, inicialmente, atingir os objetivos propostos.
- Os caminhos teóricos comunicam sugestões de como a família, enquanto um sistema social, pode atravessar aquilo que a governança implementa visando a longevidade do negócio.
- Os entrevistados enunciaram o que pode escapar e ficar oculto na imagem acústica do diálogo e silêncio organizacional, dificultando a construção e a manutenção da confiança, transparência e dos desenvolvimentos das relações familiares e profissionais.



Muito obrigado!