



## **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso da HEBRON**

Antonio Henrique Neto, Discente da Faculdade Integrada de Pernambuco - FACIPE

Suzane Bezerra de França, - FACIPE, SEDUC/PE docente.

[suzyfranca@yahoo.com.br](mailto:suzyfranca@yahoo.com.br)

### **Introdução**

As empresas familiares são a forma dominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma grande parte de nossa paisagem econômica social. Nas economias capitalistas a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Uma empresa familiar não precisa exatamente ser uma empresa de grande porte o que a destaca é o seu fundador, que deve ser um empreendedor com características fortes de pró-atividade, persistência, visão de futuro e ousadia. Ao utilizar o termo família, deve-se entender que não se refere a apenas um empreendedor, ou somente a dois sócios. Família é um conceito muito mais abrangente, que engloba parentes dos fundadores da empresa, composto por cônjuges, filhos, agregados e outros.

Neste sentido, a razão e a emoção que envolve membros familiares trabalhando na mesma empresa, e o nosso convívio diário na empresa familiar, contribuiram para o desenvolvimento deste tema, buscando avaliar a gestão empresarial praticada em uma empresa familiar do ramo farmacêutico na cidade do Recife. E os objetivos específicos, neste artigo são: verificar as características necessárias para um executivo vir a ser contratado por uma empresa familiar e conhecer a perspectiva dos executivos da Hebron sobre a mesma daqui a cinco anos.

### **Referencial Teórico**

Com o advento da globalização surge a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados tecnicamente e com experiências, para bem administrar. Para Adachi (2006) e Rebouças (1999) a profissionalização dos gestores da empresa consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos

importantes dentro da organização, bem como a profissionalização e especialização dos parentes que ocupam cargos e chefia.

Neste contexto, surge a necessidade das empresas familiares tomarem o caminho da profissionalização, dando uma maior atenção a seus executivos, através de investimentos na formação profissional. Fritz (1993) destaca a profissionalização na empresa familiar como um processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por forma assalariadas.

Para Lodi (1996) a empresa familiar em processo de profissionalização busca: integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; adotar práticas administrativas mais racionais; contratar funcionários/executivos altamente profissionais que visem praticar uma gestão impessoal e racional, não deixando o lado familiar se sobrepor a empresa e recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Portanto, Profissionalizar uma empresa familiar consiste em preencher os cargos com os indivíduos aptos para exercer as funções a eles concedidas. Sejam eles parentes ou funcionários contratados.

A classificação mais tradicional foi idealizada por Gersick (1997) e é baseada na geração que controla a empresa familiar. Quando a primeira geração controla, ou seja, quando o fundador ainda está presente e atua como o principal líder dos negócios, a denominação utilizada é a empresa de um só dono; quando já ocorreu um processo de sucessão para a segunda geração e os filhos do fundador são os proprietários da empresa, chama-se de empresa de irmãos-sócios; e finalmente a empresa de parentes é a organização que já passou por mais de um processo de sucessão e cuja sociedade é formada por membros da terceira geração em diante.

O mesmo autor traz ainda outra classificação mais contemporânea bastante interessante para o nosso estudo, que é a da empresa familiar à beira da transição. Este quarto tipo é aquele em que os proprietários (a família) estão na eminência de mudança de líder ou até no fim da existência da empresa familiar. Isto normalmente ocorre com uma organização familiar emergente, onde a família que a comanda se vê na eminência de crescer ou ceder as ofertas de compra por empresas muito maiores. O temor exacerba-se perante os familiares gestores, pois eles ficam num grande dilema; passar a

empresa que tanto lutaram para construí-la e ficarem tranqüilos no âmbito financeiro ou fazer a empresa crescer e tornar-se grande de vez. É o momento no qual o profissionalismo acontece na organização e os seus proprietários ficam apenas no conselho administrativo, totalmente a par do dia-a-dia da organização.

### **Metodologia**

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, a qual segundo Gil (2006) tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para obter mais informações sobre a realidade pesquisada foi realizado um estudo de caso na Empresa HEBRON e a abordagem dos dados é prioritariamente qualitativa.

### **Resultados**

Os dados obtidos através do questionário , indicam que quatro gestores se enquadraram no perfil profissional ao escolherem as seguintes afirmativas: Ajudar a conduzir a empresa em seus processos e decisões, pensando no crescimento da organização e formação acadêmica e experiência na área

A Primeira afirmativa apresentada no questionário: Ajudar a conduzir a empresa em seus processos e decisões, pensando no crescimento da organização, foi escolhida por dois diretores e caracteriza a postura de administradores profissionais, pois de acordo com Fritz (1993) Vislumbrar o crescimento da empresa de é um dos elementos que demonstram o caráter profissional de um administrador, tornando-se um importante aspecto a ser considerado no momento de busca de profissionais para compor o elenco da organização.

Para dois diretores o fator mais importante a ser considerado para inclusão de um administrador na organização seria formação acadêmica e experiência na área. A escolha desta resposta pode ser ratificada ao se verificar a formação dos diretores, os quais apresentam formação acadêmica adequada para ocuparem os respectivos cargos. A preferência desta alternativa por parte desses executivos representa um importante aspecto no sentido classificar a HEBRON como uma empresa que tem procurado profissionalização, tendo em vistas que autores como Fritz (1993) Enfatizam a atenção dada á formação acadêmica como um dos caminhos para a profissionalização de uma organização.

Quatro optaram pelas respostas que caracterizam a gestão familiar, através das seguintes respostas: Capacidade de decidir e planejar para obter melhores resultados com responsabilidade. Este dado aponta que esses gestores estão mais voltados para critérios relacionados com a personalidade e estilo. Essas qualidades apresentam um caráter subjetivo, e, portanto a identificação das mesmas no momento da contratação, torna-se bastante limitada. Foram quatro diretores que consideraram a capacidade de decidir e quatro os que entendem a atitude de planejar para obter melhores resultados com responsabilidade, como qualidades necessárias para proceder a contratação de um administrador pela HEBRON.

A segunda pergunta do questionário buscou conhecer a perspectiva dos executivos da Hebron sobre a mesma daqui a cinco anos, as alternativas de respostas apresentadas duas se referiam a aspectos da empresa familiar e as outras duas sobre a empresa profissional. Os dados obtidos nesta questão, oito dos questionados se enquadraram no perfil de gestores profissionais, pois a resposta esta voltada para o crescimento da organização, através da seguinte expressão: Expansão de negócios da organização. Este dado pode estar relacionado com o nível de formação desses diretores, assim como aos valores defendidos pela empresa tais como criatividade, inovação, determinação.

Esta resposta focada na “expansão de negócios da organização” remete a uma visão de gestão na qual busca-se pela a profissionalização da organização, bem como sinalizado por Gersick (1997) ao afirmar que pessoas com comprovada capacidade e competência ocupando lugares na alta e na média administração da empresa, só tem a levá-la para o profissionalismo e conseqüentemente ao desejo de perpetuar seus negócios. Observa-se ainda que para Loddi, (1994) no seu código de ética para empresas familiares, existe uma necessidade de compromisso da empresas familiares com sua continuidade.

Falar em futuro de negócios no contexto da empresa familiar é abrir discussão para a sucessão. Temática tratada em outros estudos como (REBOUÇAS, 1999), (ADACHI, 2006) em virtude de sua abrangência, os questionamentos a esses respeito não se encerram. Porém, diante da limitação desta pesquisa não será aqui apresentada em maiores detalhes, podendo isto ser objeto de futuros trabalhos.

## **Considerações Finais**

Este estudo constitui-se de conceitos e teorias formulados por autores a respeito de um importante negócio que é as empresas familiares, as quais representam um relevante papel no cenário econômico brasileiro, inclusive através da geração de postos de trabalhos,

Registra-se aqui, os aspectos evidenciados através dos dados obtidos através do questionário, como os critérios considerados para contratação de um administrador por parte dos gestores e as perspectivas dos gestores, em relação a organização. De modo geral identificou-se a presença de idéias e pensamentos compatíveis com o perfil de gestão profissional encontrado na literatura. Ressalta-se também, que os resultados relacionados com o perfil da gestão familiar, os quais representaram à minoria de repostas, nesta pesquisa. Podem ser justificada face a situação de mudança, trazida com o processo de profissionalização iniciado na empresa e tendo em vistas o caráter humano de ser resistentes às mudanças.

A partir dos resultados encontrados neste estudo, sugere-se para a empresa familiar Hebron e as demais empresas familiares: Inserir na empresa, profissionais altamente qualificados tecnicamente e com experiências; profissionalização imediata de parentes que ocupam cargos e chefia para o melhor desempenho da organização e a elaboração de planejamento estratégico.

Por fim, diante importância da temática abordada e com vistas a contribuir para o bom andamento da empresa estudada, sugere-se também a realização de novas pesquisas, as quais possam ter como foco: sucessão; ações de responsabilidade social na organização; a interferência das relações pessoais na organização.

## **Referências**

- ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, São Paulo: Atlas, 2006.
- FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira de administração e negócios, 1996
- GERSICK, K. **De geração para geração – ciclo de vida das empresas familiares**, São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA SOCIAL**. São Paulo: Atlas, 2006
- REBOUÇAS, D. P. O. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo**. São Paulo: Atlas, 1999.