

A GESTÃO CONTABIL NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

ACCOUNTING MANAGEMENT IN THE FAMILY BUSINESS: A BIBLIOGRAPHIC STUDY

Tatiany Sousa Silva¹
Renato Silva Martins²
Eliane Pereira da Silva³

RESUMO: As empresas familiares ocupam uma posição de destaque nos negócios em virtude da sua contribuição para a economia. Grandes empresas do país são ou já foram familiares em sua essência; número que poderia ser ainda maior não fossem as complexidades enfrentadas por essas organizações durante suas gerações. Desta forma, este trabalho aborda o tema gestão contábil nas empresas familiares, seus conflitos, de modo a estudar as características da empresa familiar, de gestão de pessoas, de conflitos de Contábeis. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo visou investigar e analisar essas principais características teóricas em empresas familiares de uma forma geral. Para isso, o presente estudo foi fundamentado a partir de diversos autores, como ADACHI 2006, CHIAVENATO 2004, DONATTI 3 Trim./99, MACHADO 2005, GUIMARÃES 2004, MAIA 2002. Utilizou-se neste estudo pesquisa bibliográfica com base nos estudos dos autores citados acima e sendo complementado ao decorrer do estudo o SEBRAE como fonte inspiradora para as empresas novas e as que querem se manter.

Palavras-chave: Contabilidade. Empresa Familiar. Gestão de pessoas.

ABSTRACT: Family businesses occupy a prominent position in business because of their contribution to the economy. Large companies in the country are or were once familiar in essence; This number could be even greater were it not for the complexities faced by these organizations during their generations. Thus, this work addresses the issue of accounting management in family businesses, their conflicts, in order to study the characteristics of the family business, people management, Accounting conflicts. In this sense, the general objective of this study aimed to investigate and analyze these main theoretical characteristics in family businesses in general. For this, the present study was based on several authors, such as ADACHI 2006, CHIAVENATO 2004, DONATTI 3 Qtr./99, MACHADO 2005, GUIMARÃES 2004, MAIA 2002. if in this study bibliographical research based on the studies of the authors mentioned above and being complemented during the study, SEBRAE as an inspiring source for new companies and those that want to remain.

Keywords: Accounting. Family Business. People management.

INTRODUÇÃO

O Presente artigo aborda a gestão de pessoas na empresa familiar. Para seu desenvolvimento, realizou um estudo bibliográfico a partir de autores como Adachi (2006), Chiavenato (2004), Donatti 3 Trim./99, Machado (2005), Guimarães (2004), Maia (2000). Os clientes estão cada vez mais exigentes, já que os mesmos também tem acesso à informação, aos seus direitos e aos concorrentes.

¹ Administradora e Contadora.

² Graduado em Administração e Direito. Professor Universitário. Escritor. Atua em Consultoria Jurídica.

³ Graduada em Ciências Contábeis-PUC GO, Especialista em Controladoria e Finanças-PUC, Mestre em gestão de Empresas FGV/ISCTE Lisboa. Professora Universitária, Palestrante na linha Empreendedorismo e Educação Financeira e Consultora financeira/contábil. elianecontrol@hotmail.com

O cliente “fiel” morreu! pesquisar, saber e ter estão a um “clic” de todos graças à internet. Os sites de pesquisas viraram uma espécie de “guru” que orientam a vida dos ávidos consumidores. Os hábitos dos clientes modificaram significativamente e o público que chamamos de consumidor esperam das empresas atuais muito mais que um produto ou serviço: eles querem um espetáculo.

O objetivo é investigar sobre a importância contábil e gestão de pessoas na empresa familiar, identificando as principais características deste segmento e os conflitos comuns, o que permitirá levantar indicadores relevantes de sucessos e insucessos sobre a realidade da empresa, que poderão pautar as estratégias de Gestão de contábil, numa perspectiva mais eficaz para a empresa e seus trabalhadores.

Este artigo também se justifica por trazer avanços para o conhecimento sobre as empresas familiares, sendo estas empresas representantes significativos para a economia atual. Nos últimos tempos, as práticas de Gestão de Contábil também vêm sendo discutidas e reconstruídas. Antigos paradigmas sobre o que fazer e o que não fazer podem hoje ser repensados, visto que “nada muda se nada muda” (dito popular).

Assim, relação entre as pessoas e o trabalho e entre as empresas e os trabalhadores é dinâmica e adquire nova formatação de acordo com os fatores históricos e culturais. Na atualidade, as pessoas buscam trabalhos que privilegiam a autonomia e valorizam o capital intelectual, visto a acessibilidade ao conhecimento e a formação acadêmica. As empresas, por sua vez, passaram a buscar profissionais com alta performance e com competências que atendam as demandas de seu negócio. Especialistas que discorrem sobre esta temática ressaltam que na contemporaneidade empresas e colaboradores desenvolvem uma relação de troca, uma parceria. Cada um é responsável pela sua parte, mas ambos trabalham para alcançar os mesmos objetivos, sendo a autogestão e a liderança palavras chave para este processo.

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano e intelectual é o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas, sendo a missão da gestão Contábil fornecimento de dados ao gestor maior segurança na hora de definir os rumos que a empresa poderá seguir, e no caso de uma empresa familiar, demonstrando os resultados que uma geração obteve para a próxima geração.

Para demonstrar os resultados da empresa a Contabilidade utiliza a Ferramenta contabilidade gerencial que vai além da entrega de relatórios no final de cada mês e envolve estratégias para reduzir custos, aumentar a performance corporativa e melhorar a tomada de decisões.

Essa ferramenta tem Auxílio no planejamento a falta de planejamento é um problema dos negócios familiares que poderá levá-los à falência. Um bom serviço contábil auxilia a solucionar isso ao elaborar um planejamento estratégico, um instrumento que objetiva assegurar o desenvolvimento da organização a curto e a longo prazo. a busca da qualidade, da competência e do desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional, requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado contemporâneo. Neste contexto, o clima organizacional, bem como as estratégias em gestão de pessoas adotadas pela empresa, torna-se relevantes, visto que são ambos que permitem (ou não) a emersão dos resultados satisfatórios.

As empresas que se caracterizam como familiares também estão inseridas neste cenário dinâmico e exigente. Estas empresas vêm sendo objeto de diversos estudos nos últimos anos, haja vista a crescente relevância dessas empresas na economia mundial, ganhando destaque principalmente nas economias emergentes e industrializadas. Ao mesmo tempo, a empresa familiar apresenta características peculiares geradoras de insucessos, tais como: baixa profissionalização de seus trabalhadores, problemas de sucessão, entre outros. Assim, a empresa familiar tradicional pode não sobreviver ao mercado globalizado, que demanda uma postura estratégica em todas as ações e um alto índice de profissionalização.

1 A GESTÃO CONTABIL NA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Chiavenato (2001), a gestão é quem carrega a função de coordenar a organização, em todas as suas partes interdependentes e interagentes, seja ela com fins lucrativos ou não, cabe a ela envolver todos os participantes para trabalhar os esforços na mesma direção. Para o autor, essa ação também pode ser compreendida a arte de administrar através das diretrizes do planejamento, organização, direção e controle, sendo essas funções que guiam todos os processos administrativos.

É importante destacar que no princípio, os estudos da gestão tiveram a partir de Taylor (1911), o foco voltado para mensuração de tempos e movimentos na manufatura. Fayol (1916), por sua vez focou na estrutura da organização. Entretanto, foi a partir dessas linhas de pensamentos que o entendimento de que os processos da gestão são fundamentais para as organizações, seja para gerir de recursos tangíveis ou intangíveis (Chiavenato, 2001).

Nesse contexto, segundo Xavier (2006) o gestor deve está bem preparado, pois na maioria das vezes vai se deparar com situações difíceis, inclusive, com a incidência de conflitos na organização. Assim deve trabalhar para manter um ambiente propício para que os colaboradores consigam entregar resultados satisfatórios, concentrando seus esforços na manutenção de um clima organizacional harmonizado.

Para Chiavenato (2001), por força de sua responsabilidade, a gestão é quem deve estabelecer a estratégia, a missão, a visão, as metas e os objetivos da organização.

O sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidade ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e reconhecer ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro lado (Chiavenato, 2001, p.23).

Nesse sentido, compreende-se que o responsável pela gestão deve ter capacidade para fazer a leitura da realidade ambiental, pois no mercado competitivo e globalizado as mudanças são constantes e a organização precisa providenciar as adaptações necessárias para resistir as constantes transformações. Importa destacar, que a gestão da organização deve cuidar das pessoas que estão dentro da organização, eles são os colaboradores. A gestão deve compreender que são eles que fazem a organização, são eles que decidem o funcionamento da empresa. Assim deve-se cuidar dos mesmos para que entreguem um desempenho eficiente e eficaz (Chiavenato, 2001).

Para Chiavenato (2009), se uma organização deseja se destacar no mercado, é necessário que todo o pessoal trabalhe no mesmo objetivo, que os colaboradores precisam estar dispostos a oferecer o seu melhor para que os resultados sejam atingidos. Assim, a gestão precisa investir no desenvolvimento de seu capital humano para que este possa realizar suas atividades com maior eficácia. Ou seja, a

gestão precisa cumprir com sua função e compreender que as pessoas são fatores determinantes para a boa gestão. As pessoas serão abordadas no tópico a seguir.

1.1 Pessoas

Segundo Chiavenato (2014), no contexto das organizações, as pessoas são só fatores essenciais, pois:

São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas. Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas (Chiavenato, 2014, p. 11).

As pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das organizações, cumprindo ao que foi relatado acima, elas precisam das organizações e de suas vagas de trabalho para alcançar seus objetivos individuais. Da mesma, mas no outro lado, as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar os objetivos organizacionais determinados pela gestão para continuar crescendo ou sobrevivendo no mercado (Chiavenato, 2014).

Entretanto, segundo Chiavenato (2014), as pessoas já foram consideradas apenas como mão-de-obra auxiliar das máquinas no ambiente organizacional, ou seja, elas serviam apenas para apertar botões automáticos do processo produtivo. Contudo, em função da evolução e do desenvolvimento tecnológico, as pessoas passaram ser consideradas como elemento fundamental para o sucesso das organizações. São elas que aplicam e operam as tecnologias existentes.

Nesse sentido, compreende-se que as organizações só podem atuar no mercado se através por meio de pessoas, sem elas organizações, micro, pequena, média ou familiar não tem como ser operacionalizada. A questão é que, nesse contexto, o conjunto de indivíduos que compõem uma organização carregam personalidades e culturas diferentes, exigindo que nesse ambiente exista uma assertiva gestão de pessoas para que a organização possa funcionar da forma mais harmonizada possível (Chiavenato, 2014).

Na verdade, o momento atual pede que as pessoas sejam consideradas como parceiras da organização, pois são elas as portadoras do comportamento e da

capacidade para conduzir a organização rumo a excelência ou ao seu fracasso. Assim, é importante que a organização estabeleça uma área de gestão de pessoas.

1.2 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2014), o século XX trouxe as grandes transformações. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas (GP) também passou por grandes transformações nos últimos anos, sua perspectiva atual é completamente distinta da sua tradicional configuração, quando ainda recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Na atualidade, a GP é a área responsável por fazer com que as organizações alcancem a excelência e a contribuição para a captação e desenvolvimento do capital humano.

Para Gil (2010), a GP mudou, passou a ser considerada como uma atividade gerencial que direciona as pessoas a colaborarem com as organizações na perspectiva de se alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. Tudo foi possível porque as organizações passaram a se deparar com um ambiente competitivo e, além disso, precisaram obter sucesso, passando a depender cada vez mais das pessoas. A gestão de pessoas foi inserida nesse contexto. Para Chiavenato (2014):

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas, é melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014, p. 11).

Nesse sentido, entende-se que GP veio para mediar a relação entre pessoas e organização, trabalhando para que aja uma boa relação entre as partes. Além disso, deve se esforçar o necessário para ambos estejam focados em alcançar os objetivos estabelecidos. Para que a organização atinja suas metas, a GP precisa ter colaboradores qualificados e motivados. A GP é a responsável por esse processo.

1.3 A Empresa Familiar

A empresa familiar é predominante na sociedade. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), a maior parte

das empresas familiares foram fundadas por um membro ou um grupo da mesma família. Normalmente seus fundadores preenchem com familiares os cargos relacionados à gestão, ou seja, elas costumam ter muitos familiares auxiliando a empresa, seja na gestão ou como funcionários.

Para Adachi (2006, p.18), “empresa familiar é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão”. Para o autor existe algumas empresas familiares que empregam familiares, mas que não o colocar como participante da gestão tampouco detém poderes de decisão em determinadas reuniões.

Esse modelo de empresa vem predominando no mundo com o passar dos anos, ocupa uma parte significativa da economia. Na verdade peso delas na economia geral é esmagador. Nas economias capitalistas, a grande maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores que pedem auxílio aos seus parentes para começar. As empresas familiares são a base de sustentação da economia, pois todas as empresas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro de uma família que, vislumbrando uma oportunidade, iniciou o seu próprio negócio. (Diniz, 2006, p. 1)

Para o autor é considerada familiar quando for iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à mesma. Sendo assim, a empresa familiar é complexa, pois o que muitas vezes dificulta sua administração são os laços bastante estreitos entre família-propriedade-gestão (Machado, 2005).

Artigos sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. Para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes de suas vidas são a família e o trabalho. É fácil entender o poder das organizações que combinam as duas coisas.

A empresa familiar pode ser definida como: I- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família

assumisse comando. II- o que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica (Werner, 2004, p.20).

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel do Presidente do Conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar. O trabalho de um CEO é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova.

O papel do sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou um filho. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento é diferente se o nome acima da porta é o seu.

Devido influências do contexto histórico, a empresa familiar sofreu mudanças significativas ao longo do tempo. Atualmente, muitas empresas familiares têm destaque de sucesso, que demonstram ser possível a parceria entre família-empresa. Já outras empresas desse tipo sucumbem, e não sobrevivem por manterem características que dificultam a profissionalização dos trabalhadores e o processo de sucessão.

Moreira Junior (2007, p.20) ainda afirma que estes podem surgir das rivalidades entre pais e filhos, entre irmãos, entre dirigentes e outros parentes. A existência dessa dificuldade, segundo o mesmo autor, está no fato de os herdeiros confundirem gestão com propriedade, pensada assim, terem herdado uma propriedade ao invés de uma empresa gestão.

Segundo Donatti (1999), é importante destacar que não é a família, em si, que atrapalha a sobrevivência dessas empresas, mas sim o não saber lidar com as dificuldades decorrentes do relacionamento família-empresa. Ou seja, por vezes, a empresa familiar não consegue criar um código de relacionamento para tornar possível essa parceria.

Em seu artigo sobre padrões afetivos na família e na empresa familiar, Rodrigues (1991) destaca a teoria de Miller e Rice para discutir sobre os incontáveis aspectos que surgem da fusão empresa-família. Para a autora, na empresa familiar ocorre uma justaposição entre duas fronteiras: a fronteira do sistema familiar e a fronteira do sistema empresarial, que gera uma terceira fronteira, particular ao caso das empresas familiares, sendo possível observar a presença de características de

ambas às fronteiras (familiar e empresarial) na junção proposta pela empresa familiar.

Macedo (2004) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar traços da cultura brasileira presentes nas organizações familiares, que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional, e levantou cinco traços como representantes mais marcantes. O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; O segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; O terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do "jeitinho"; O quarto seria o sensualismo; O quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Assim, é comum no âmbito das empresas familiares a dificuldade em se estabelecer o vínculo de trabalho, pois os laços familiares são fortes, trazendo desordem, falta de submissão com o seu superior.

As relações interpessoais ficam desgastadas, pois se cria uma disputa de poder e autonomia, tornando as regras flexíveis e fáceis de serem quebradas devido às justificativas que são sempre aceitas.

A dificuldade de integração prejudica o vínculo de trabalho, o processo de conhecimento e profissionalização, a sucessão, por ser marcada pelo paternalismo, e a comunicação entre as pessoas.

Segundo Adachi, p.22, 2006, pode-se considerar uma empresa como sendo familiar qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente a participação na gestão.

1.4 Características da empresa familiar

O número de empresas familiares vem crescendo no mundo e como todo bom negócio tem características específicas para identificá-las segundo O Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) destaca se algumas delas:

- a) Dificuldade na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendo mais para o primeiro;

- b) Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- c) A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos, se altera com atitudes de paternalismo, que acaba, sendo usadas como forma de manipulação;
- d) Estrutura administrativa e operacional “enxuta”.
- e) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa.
- f) Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- g) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- h) Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- i) Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- j) Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.

O SEBRAE também destacou que a empresa familiar existe se pontos fortes para que se possa abrir a empresa com segurança do que está por vir, e destacou se os pontos fracos para terem certeza de como irá funcionar na realidade são eles:

Pontos fortes: comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência, Estrutura administrativa pequena. Financiamentos e outros investimentos podem ser obtidos da poupança feita pela família, assim evitando juros. Equipe determinada e dedicada. Importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, traz uma maior credibilidade. Confiança mútua. Investimento em novas capacitações dos colaboradores, será um retorno dentro da própria empresa. Desenvolvimento em conjunto.

Pontos fracos, dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo mais para os interesses pessoais. A postura

de autoritarismo do fundador alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. Grande resistência a mudança. Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade. Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

1.5 A gestão de pessoas na empresa familiar

Gestão de Pessoas (GP) está relacionada a um novo modelo de gerenciar as pessoas nas organizações. Isso foi se dando na medida em que, foi ficando cada vez mais evidente no contexto organizacional, que o capital humano é o grande responsável pelo sucesso de uma organização. É o capital humano que muda, é ele que provoca as mudanças e as transformações que ocorrem quase que inesperadamente dentro das organizações. É ele que porta a tecnologia, o conhecimento, ou seja, aquilo que, efetivamente, contribui com a competitividade das organizações (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2009), para que a organização se destaque entre as demais, é necessário que todo o seu pessoal esteja disposto a oferecer o seu melhor para que os resultados sejam atingidos. Devido a esse fator, as empresas estão otimizando sua forma de gerenciar, investindo cada vez mais em seu capital humano, qualificando-o para que possa realizar suas 20 atividades com maior eficácia. Quando o colaborador se vê valorizado dentro de uma organização, ele tende a lutar pelos objetivos da empresa, se tornando uma grande fonte de conquistas e resultados organizacionais.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como pode ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso” (Chiavenato, 2009, p.)

A GP é constituída por organizações e pessoas. O que os tornam uma dependente da outra, já que o colaborador se vê realizado e bem sucedido quando conquista seu espaço na organização, e em contrapartida a empresa depende do

mesmo para atingir seus resultados, ou seja, uma via de mão dupla (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), durante longo período, a falta de recurso financeiro era vista como o grande responsável pelos gargalos na organização, no entanto, atualmente se percebe que quando há uma dificuldade em recrutar e manter pessoas qualificadas dentro da empresa, os gargalos operacionais são ainda maiores. Ainda segundo o autor, não existem projetos originado de ótimas ideias e determinação que foram interferidos devido à falta de recurso financeiro, todavia existem empresas que atingiram alto nível, más seu crescimento foi interferido por não conseguirem manter seu pessoal eficiente e entusiasmado (Chiavenato, 2010).

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), a GP possui seis processos básicos, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Processos de gestão de pessoas

Item	Processo	Responsável/Atividade
01	Agregar Pessoas	Incluir novas pessoas na organização. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoas
02	Aplicar Pessoas	É o processo em que é desenhado as atividades em que as pessoas irão executar na empresa, orientando e acompanhando-as.
03	Recompensar Pessoas	É utilizado para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais de nível mais elevado.
04	Desenvolver Pessoas	Responsável por capacitar as pessoas, oferecendo treinamentos para que possa se desenvolver profissionalmente.
05	Manter Pessoas	Responsável por manter condições satisfatórias para que as atividades sejam desenvolvidas
06	Monitorar Pessoas	São os processos em que se acompanha e controla as atividades executadas pelas pessoas, verificando os resultados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 15).

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, que compõe a equipe de trabalhadores, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passou a ser fator vital para o sucesso da empresa. O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Segundo Chiavenato (2004) fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Assim, as relações decorrentes do âmbito organizacional são complexas e

entremeadas de diversas variáveis, como a cultura, o estilo de gestão, a situação da economia atual, entre outras.

Segundo Chiavenato (2004) a gestão de pessoas moderna se baseia em três aspectos fundamentais: Primeiro, as pessoas como seres humanos. Cada pessoa é um ser único, particular, com uma vivência passada e presente, que se reflete no seu saber diferenciado, no seu conhecimento, habilidades e competências. Características estas essenciais à correta gestão, em que são consideradas como pessoas e não como recursos organizacionais.

Segundo, as pessoas como atuadoras inteligentes de recursos organizacionais. As pessoas são elementos capazes de dotar a organização de inteligência, talento e aprendizagem, de impulsionar, de dotar de uma constante renovação e competitividade, face a um ambiente repleto de mudanças e desafios. As pessoas são fonte de dinamização e impulso, não são parceiros inativos, imóveis e apáticos.

Terceiro as pessoas como parceiras da organização. A mais-valia das pessoas é sem dúvida a capacidade destas em conduzir a organização ao sucesso. Ao serem consideradas parceiras, as pessoas investem na organização com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, com o fim de conseguirem retorno do que investiram.

Diante da demanda de conhecer o funcionamento das relações nas organizações e da necessidade de pesquisar técnicas e estratégias para lidar na prática com as pessoas que formam a organização, a gestão de pessoas tornou-se peça chave para o desenvolvimento da empresa. Assim, a missão da gestão de pessoas é a busca da qualidade, da competência e do desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional; requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado contemporâneo.

Ao analisar a profissionalização na empresa familiar, Souza (2003) assevera: Para que as famílias empresárias possam consolidar e continuar a sociedade dos sonhos dos empreendedores, é necessário atravessar celebrações, crises, conquistas e renúncias. A continuidade da Empresa familiar fica assegurada na medida em que as normas e regras sonhadas pelos fundadores confluem com a ideologia familiar para as próximas gerações. O governo da Empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas família, sociedade e

empresa. Percebe-se a necessidade de profissionalização, a capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio. Neste contexto, surge a atuação estratégica da Gestão de pessoas, onde todos os gerentes são, em certo sentido, gerente de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atitudes como recrutamento, entrevista, seleção e treinamento propondo-se a contribuir positivamente, para compartilhar a administração durante o processo de profissionalização, representando os interesses dos empregados junto ao patrão, almejando o futuro e a razoabilidade econômica das necessidades dos empregados pela ótica do patrão, bem como homogeneizá-las com a realidade, lembrando-se que as pessoas são o maior ativo da organização (Souza, 2003).

A autora destaca que se pode conceituar a profissionalização da empresa familiar desde a substituição total dos membros familiares por executivos profissionais não-pertencentes à família, até a transformação no sistema de gestão da empresa, em que o gerenciamento pioneiro transforma-se gradativamente em uma administração profissional que possa contar com participantes pertencentes a família, com a condição de terem a qualificação necessária para a atuação em um cargo da empresa. Souza (2003) também destaca que a postura do gestor de pessoas, no processo de profissionalização, deve servir de elo entre os colaboradores da organização e os anseios da família proprietária, sendo relevante que manter o foco na educação corporativa, fazendo com que a empresa familiar, iniciando pelos proprietários, seja uma organização que aprenda e minimize a cultura do imediatismo.

Maia (2002) apresenta como proposta entender a problemática de empresas familiares levando em consideração: cultura organizacional, traduzida em valores e, práticas de gestão de pessoas empregadas no cotidiano dessas empresas. Segundo a autora, as características culturais típicas de organizações desse tipo modelam as práticas de gestão, conferindo a elas certa particularidade em relação a outras empresas.

Nas organizações empresariais do tipo familiar, a prática de organizar e direcionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes. Porém, os elementos das práticas de gestão traduzem especificidades técnicas que podem ser flexibilizados e trazerem especificidades às práticas de gestão de qualquer tipo de empresa.

Destaque-se que os fatores associados a essa possibilidade de flexibilização são marcados por valores organizacionais, podendo ser um diferencial positivo. No caso de empresas familiares, tais valores mesclam-se a valores da própria família e, desse modo, pode trazer maior influência de valores sociais. (Maia, 2002).

Vidigal (2000), afirma que na empresa familiar é preciso ter forte preocupação com o melhor aproveitamento de talentos e potencial intelectual dos funcionários seja estes familiares ou não familiares. Esta tarefa é possível através de um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar dos indivíduos, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos.

Em resumo: a continuidade da empresa familiar fica assegurada, quando normas e regras sonhadas pelos fundadores convergem com a cultura familiar para as próximas gerações.

1.6 A importância da Contabilidade na Empresa Familiar

A contabilidade desempenha papel de grande importância dentro das empresas. Os dados fornecidos por este setor dão ao gestor maior segurança na hora de definir os rumos que a empresa poderá seguir, e no caso de uma empresa familiar, demonstrando os resultados que uma geração obteve para a próxima geração.

Para demonstrar os resultados da empresa a Contabilidade utiliza a Ferramenta contabilidade gerencial que vai além da entrega de relatórios no final de cada mês e envolve estratégias para reduzir custos, aumentar a performance corporativa e melhorar a tomada de decisões.

Essa ferramenta tem Auxílio no planejamento a falta de planejamento é um problema dos negócios familiares que poderá levá-los à falência. Um bom serviço contábil auxilia a solucionar isso ao elaborar um planejamento estratégico, um instrumento que objetiva assegurar o desenvolvimento da organização a curto e a longo prazo. Na prática, ele é composto dos seguintes elementos:

- a) diagnóstico da empresa: estudo das fraquezas, forças, ameaças e oportunidades do negócio; identidade organizacional: são princípios que servem como base para a tomada de decisões do negócio;

- b) metas: são criadas as metas a curto, médio e longo prazo a serem conquistadas pela empresa;
- c) indicadores: consistem em métricas usadas para medir o sucesso do negócio;
- d) plano de ação: práticas exercidas pelos colaboradores e gestores para que alcancem metas e objetivos; acompanhamento: monitoramento do alcance de resultados.

A contabilidade gerencial também elabora o planejamento de sucessão, que identifica os profissionais capacitados para assumir cargos de direção caso ocorram situações que gerem a necessidade de troca desse pessoal, como falecimento ou aposentadoria dos administradores.

Conforme indica a Pesquisa Global sobre Empresas Familiares elaborada pela PWC, apenas 45% têm um plano de sucessão. A falta desse tipo de planejamento é uma das principais razões pelas quais os negócios encerram suas atividades, por isso é preciso obter o suporte de contadores para elaborá-lo.

1.7 Elaboração de relatórios

Um escritório contábil fornece aos seus clientes relatórios gerenciais que trazem informações claras, transparentes e reais sobre a situação do negócio, como demonstrações dos resultados e exercícios, balanços patrimoniais etc.

Muitas vezes, os gestores acreditam que o negócio está indo bem, mas não sabe que terá problemas a longo prazo, por exemplo. Quando o gestor recebe dados gerenciais, ele consegue evitar esses equívocos e tomar decisões mais vantajosas para o negócio.

1.8 Avaliação da situação da empresa

Por meio da análise contábil, o gestor consegue saber se a empresa está lucrando de forma real ou sofrendo algum tipo de prejuízo. Ele também poderá identificar onde estão as maiores receitas e maximizá-las, bem como encontrar as despesas e tomar medidas para reduzi-las.

Essas informações possibilitam que os gestores saibam como utilizar melhor seus recursos, traçar melhores metas, renegociar suas dívidas, ter previsibilidade de receita etc.

Os serviços contábeis não se limitam mais à contabilização de tributos, atualmente os contadores realizam atividades estratégicas cruciais para exercer uma boa gestão de empresas familiares, garantindo seu desenvolvimento saudável.

Ainda há inúmeros outros benefícios fornecidos pela contabilidade. Padoveze (2010, p. 03) define que a “contabilidade como um sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade”, ou seja, este setor detém as informações necessárias e as controla para que se dê continuidade da organização.

Estudos apontam que no Brasil apenas 30% do comando das empresas familiares nacionais passam da primeira para a segunda, e apenas 5% chegam à terceira geração. Isso ocorre pelo fato das empresas não compreenderem ou não saberem como lidar com o processo familiar (Oliveira, 2006).

1.9 Os conflitos contábeis comuns na empresa familiar

As contrariedades específicas das empresas familiares estão ligadas ao fato de que elas são compostas por membros familiares, o que faz com que eles não tenham a mesma conduta, interesse ou profissionalização de talentos contratados pelos gestores. Sendo algum deles:

- a) Misturar contas pessoais com contas da empresa – É comum, nos relatos de famílias empresárias, o fato de que para os fundadores “tudo sai de um bolso só”, ou “é tudo da família, para ser usado para a família”, afinal, “a empresa é da família, e o trabalho também”.
- b) Falta de regras claras – Informalidade e falta de disciplina podem caracterizar as empresas dirigidas pelas próprias famílias, que em geral têm pouco interesse em estabelecer processos e procedimentos que observem muitas regras.
- c) Não planejar a sucessão – A sucessão do fundador, além de fundamental para perpetuar o negócio, mostra características próprias em cada empresa familiar.
- d) Falta de profissionalização – Geralmente os administradores de empresas familiares passam a gestão para os filhos mais velhos e ensinam para os

sucessores técnicas que aprenderam durante a gestão. Entretanto, a próxima geração deve ter capacidade técnica especializada para assegurar o crescimento do negócio.

- e) Resistência à inovação – Muitos acreditam que uma empresa familiar deve ter uma administração tradicional e engessada, levando à desorganização e a falta de planejamento e de delegação de tarefas, o que impede o alcance dos resultados e o aumento da produtividade.

Como Resolver Conflitos Contábeis:

- a) Ao aceitar os conflitos (familiares ou não) como parte do dia a dia dos negócios e tirar o melhor proveito deles, as empresa tendem a crescer.
- b) Deixar o lado emocional de lado, tomar as medidas necessárias para garantir que ele não prejudique o fluxo de trabalho e não deixar de aplicar sanções somente pelo fato de o membro ser um parente.
- c) O dinheiro da empresa não deve ser misturado com as despesas dos sócios. É preciso definir uma retirada mensal e manter contas bancárias separadas, uma da empresa, outra da pessoa física.
- d) É interessante encontrar uma solução pacífica equilibrada e que contemple a vontade de todos, mas sempre colocando a continuidade da empresa em primeiro lugar, isso significa que a administração dela deve ficar nas mãos dos herdeiros mais profissionalizados e competentes para a atividade.
- e) elaborar códigos ou regimentos para o negócio e fazer com que todos os colaboradores sigam suas disposições, independentemente se são membros ou não.
- f) O dinheiro da empresa não deve ser misturado com as despesas dos sócios. É preciso definir uma retirada mensal e manter contas bancárias separadas, uma da empresa, outra da pessoa física.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade desempenha papel de grande importância dentro das empresas. Os dados fornecidos por este setor dão ao gestor maior segurança na hora de definir os rumos que a empresa poderá seguir, e no caso de uma empresa

familiar, demonstrando os resultados que uma geração obteve para a próxima geração.

Para demonstrar os resultados da empresa a Contabilidade utiliza a Ferramenta contabilidade gerencial que vai além da entrega de relatórios no final de cada mês e envolve estratégias para reduzir custos, aumentar a performance corporativa e melhorar a tomada de decisões.

Essa ferramenta tem Auxílio no planejamento a falta de planejamento é um problema dos negócios familiares que poderá levá-los à falência. Um bom serviço contábil auxilia a solucionar isso ao elaborar um planejamento estratégico, um instrumento que objetiva assegurar o desenvolvimento da organização a curto e a longo prazo.

Num contexto de globalização as empresas necessitam adaptar-se as novas exigências de mercado para manter-se A profissionalização é uma necessidade em qualquer organização.

Em uma empresa familiar não é diferente. Partindo dessa premissa, e diante de todas as pesquisas efetuadas, vislumbro a atuação da gestão contábil como uma perspectiva para as organizações familiares, superarem as dificuldades com as pessoas, características de um ambiente conflituoso, que normalmente encontramos em empresas familiares, transformando o capital intelectual da empresa em poder competitivo. A atuação do gestor contábil contribuindo para a profissionalização da empresa familiar pode ser positiva, por meio da educação corporativa que implica em transformar a empresa familiar em uma organização que aprende.

Será fundamental ao gestor de pessoas ter o conhecimento do negócio, buscar o comprometimento dos colaboradores, fazer uso das ferramentas de capacitação profissional e avaliar continuamente os resultados. Para efetuar, a contento, esta tarefa será necessário ao gestor realizar um trabalho individualizado com os colaboradores, reconhecê-los como indivíduos, dotados de habilidades, competências, mas com comportamentos que podem ajudar ou prejudicar o andamento das atividades decorrentes do processo de profissionalização.

É inegável que as pessoas são mais produtivas quando realizam suas tarefas num ambiente harmonioso, onde os conflitos são positivos porque canalizados para o aprendizado e fortalecimento das relações.

Assumir o papel de facilitador nesse processo garante ao gestor que as pessoas assumam responsabilidades, comprometam-se com as metas e consigam

se desvencilhar de algumas características da empresa familiar, com o imediatismo, que impedem o crescimento saudável das organizações familiares.

Em se tratando da família que administra a organização, o gestor de pessoas poderá estar fazendo um trabalho de mentoria, um profissional que se preocupará não só com as etapas burocráticas da profissionalização, mas com a aceitação e os comportamentos das pessoas, que influenciarão as novas situações, fazendo com que as mesmas tornem-se aliadas nas etapas que seguirão a profissionalização. Para uma organização familiar, pela sua estrutura, normalmente amadora, o mais difícil durante a profissionalização é o relacionamento entre as pessoas. Primeiro entre os administradores e entre os administradores e os colaboradores.

Sendo necessário um intermediário para contornar as divergências e educar para aos novos procedimentos que trarão o crescimento da organização no segmento em que atua. Através do trabalho de um gestor de pessoas durante a profissionalização torna-se um elo para obtenção da sinergia entre as equipes de trabalho. O gestor de pessoas poderá identificar os desejos e as necessidades das pessoas, promovendo o desenvolvimento, bem como um clima organizacional participativo que possibilite o alcance dos objetivos organizacionais, bem como o crescimento das pessoas.

A contribuição do gestor de pessoas na profissionalização da empresa familiar inicia-se no processo de recrutamento e seleção e vai se estendendo por todas as áreas dando suporte a organização para criar um modelo organizacional e uma arquitetura social que gerem capital intelectual.

Diante desse desafio há uma tarefa de grande valia, a de exercer uma liderança que influencie os administradores da empresa, os colaboradores e todos os envolvidos na transição da empresa familiar de amadora para profissional, motivando as pessoas e desenvolvendo competências, habilidades e relacionamento para implementar uma família organizacional que, continue, a produzir riquezas, mas de forma, menos conflituosa e de maior valorização humana.

Nesse artigo procurou-se compreender a relação entre práticas de gestão de pessoas e contábil em empresas familiares. Para tal, buscou-se recuperar aspectos da história das empresas, caracterizar suas práticas de gestão e identificar os valores presentes nessas práticas. As práticas de gestão adotadas pelas organizações foram caracterizadas considerando-se o planejamento, a organização,

a direção e o controle de rotinas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e avaliação.

Há evidências de que aspectos da cultura organizacional, permeiam práticas que, por vezes, fariam pouco sentido numa perspectiva administrativa. Certos procedimentos sistemáticos de gestão de pessoas que podem conduzir uma empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora, reconhecidos nos negócios familiares estudados, por vezes, assumem uma importância menor em relação aos interesses da família e experiências pessoais cruciais do momento de fundação e consolidação da empresa.

A contabilidade desempenha papel de grande importância dentro das empresas. Os dados fornecidos por este setor dão ao gestor maior segurança na hora de definir os rumos que a empresa poderá seguir, e no caso de uma empresa familiar, demonstrando os resultados que uma geração obteve para a próxima geração.

Para demonstrar os resultados da empresa a Contabilidade utiliza a Ferramenta contabilidade gerencial que vai além da entrega de relatórios no final de cada mês e envolve estratégias para reduzir custos, aumentar a performance corporativa e melhorar a tomada de decisões.

Essa ferramenta tem Auxílio no planejamento a falta de planejamento é um problema dos negócios familiares que poderá levá-los à falência. Um bom serviço contábil auxilia a solucionar isso ao elaborar um planejamento estratégico, um instrumento que objetiva assegurar o desenvolvimento da organização a curto e a longo prazo.

Revela-se um jeitinho familiar nas relações funcionários e membros da família. Ao contratarem pessoas para o quadro de trabalho, não levam em consideração a apenas a competência pessoal, buscam a lealdade e a confiança. Apresentam estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, porém os dirigentes são muito orientados para o poder, com tendência a centralização. Por outro lado, ações paternalistas, com ênfase em relações afetivas suavizam as relações de poder.

O conjunto de valores presentes nas práticas de gestão das três empresas estudadas permite aprofundar-se na busca da compreensão sobre a natureza da empresa familiar. Tais valores podem ser interpretados como partes de um conjunto sistêmico, ao se manifestarem de modo inter-relacionado ao longo da história de

cada empresa contribuindo para o formato singular de seu sistema de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus 2004. 2 ed. Ver. e ampl.

DONATTI, L. **Empresa Familiar:** a empresa familiar em âmbito global. In: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nº 10, 3 Trim./99. <https://3.223.206.154/a-importancia-da-contabilidade-para-a-gestao-de-empresasfamiliares/#:~:text=Aux%C3%ADlio%20no%20planejamento,curto%20e%20a%20longo%20prazo.05/12/2021>

MACHADO, H. V. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.** Psicologia em Estudo, vol.10, no. 2, Maringá, mai./ago. 2005.

MACÊDO, K. B., CAIXETA, C.M.M, GUIMARÃES, D. C, MACÊDO, J.C.H. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia e Sociedade**, vol.16, n.3, Porto Alegre, set./dez. 2004.

MAIA, T. S. T. **Gestão de pessoas:** particularidades de empresas familiares. In: Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. São Paulo, 2002.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de administração de empresas.** São Paulo, outubro/dezembro 1991.

SOUZA, C. S. A gestão de pessoas e a profissionalização da empresa familiar. In: **A gestão de pessoas e a profissionalização da empresa familiar.** Manaus, setembro. 2003.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun., 2000.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Empresa Familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Empresas familiar.** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Manual de Contabilidade Básica.** 7ed. São Paulo: Atlas,2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUSA, F. B. T. **Ambiente externo à empresa**. Ambiente externo, 2009. Disponível em: Acesso em: 03 maio 2019.

SILVA, J. C. T. Tecnologia: Conceitos e Dimensões. Abrejo, 2002. Disponível em: . Acesso 32 em: 05 maio 2019.

WERNER, René A. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.