

## **Conflitos entre Famílias na Empresa: Como Evitar?**

Qualquer organização está passível de conflitos internos e estes momentos de tensão e apreensão podem ajudar no desenvolvimento e na maturidade dentro do sistema de gestão, mas alguns destes embates também geram desconfortos e desgastes desnecessários.

Existem conflitos internos nas empresas familiares, e que envolvem os três subsistemas (o familiar, da gestão e societário) que são clássicos e podem ser detectados e evitados com bastante eficácia.

**Eduardo Valério**, diretor-presidente da JValério, especializada em empresas familiares, aponta quais são as conflagrações mais comuns envolvendo os subsistemas de gestão:

### **1 - Papel do Filho do Sócio x Papel do Gestor da Empresa**

O primeiro conflito é justamente aquele envolvendo o papel do filho do sócio com o papel do gestor, que na análise de Eduardo Valério, são duas coisas completamente diferentes:

“Na gestão de uma organização, o que deve prevalecer é a competência que as pessoas tem para aquela função que ela está exercendo. O conflito surge justamente quando o dono de uma empresa coloca o filho em um determinado cargo sem prepará-lo para isso. É muito comum a gente observar, apesar disso estar diminuindo, que filhos ingressam na empresa já em um cargo de gerência, alta gerência ou até mesmo em diretorias sem ter tido uma preparação adequada para isso”.

Eduardo Valério ressalta esta situação como um problema de dois lados, tanto para a empresa porque contará um profissional não preparado para uma função estratégica e isso pode causar vários danos na organização, quanto para o próprio familiar, por ele estar submetido em um desafio para o qual ele não foi preparado para superar gerando frustrações nos dois lados:

“Como resultante destes dois problemas citados propaga-se um conflito familiar e até mesmo societário envolvendo mais de uma família na sociedade da empresa. Um dos efeitos colaterais mais conhecidos e o do "direito", o direito para o outro sócio também colocar o filho, também em uma diretoria e a empresa

aceitar. A partir deste ponto, a empresa sofre e começa a ficar à deriva”.

## **2 - Distribuir lucros sem planejamento**

Outro conflito que acontece nos três subsistemas da empresa familiar é a distribuição de lucros sem o devido cuidado com o planejamento estratégico e planejamento de crescimento da empresa como exemplifica:

“É o caso da família demandando a distribuição dos dividendos e dos recursos independentemente da situação financeira e operacional da instituição. Isso acontece quando a empresa tem um endividamento muito além da sua capacidade de pagamento e mesmo assim os acionistas continuam demandando receber o mesmo nível de dividendos e lucros que recebiam quando a empresa era superavitária.”

## **3 - Fornecedor é membro da família**

Outro fator muito arriscado para a saúde da gestão da empresa familiar, e que é muito comum, acontece quando há um familiar fornecedor da empresa. Eduardo Valério alerta que nesta situação existem vários tópicos a serem averiguados:

“Tem o familiar que tem empresa de transporte, o que tem agência de publicidade ou uma empresa de consultoria de qualquer natureza. É o que a gente chama de transação com partes relacionadas e essa situação gera um conflito de interesse. Como essa pessoa é sócia da empresa e ele também presta serviço para a mesma empresa em que ele é sócio, há uma tendência em se relevar níveis de qualidade. Tem a questão dos preços praticados, que são tratados de maneira não ortodoxas como deveriam ser.”

## **Acordo de Sócios**

Para evitar situações desconfortáveis e danosas para as empresas familiares, Eduardo Valério recomenda enfaticamente o acordo societário. O documento se presta justamente para colocar no papel quais são os principais pontos que os sócios definirão, quais instrumentos e regras para a gestão da empresa, para a gestão da relação entre os sócios, para a relação dos sócios para com a empresa e dos sócios para com os familiares.

Foto: Pixabay

### **Sobre Eduardo Valério**

Eduardo Valério é graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialista em Estratégia e Marketing pela Kellogg Business School e especialista em Governança Corporativa para Empresas Familiares pela Wharton Business School, Pennsylvania. Eduardo é diretor-presidente da JValério Consultoria S/C Ltda, associada à Fundação Dom Cabral (FDC) para os estados do Paraná e Rondônia, e vice-Presidente da Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil (FENADVB).

### **Sobre a JValério**

A JValério é uma consultoria associada à Fundação Dom Cabral (FDC), escola de negócios especializada no desenvolvimento de executivos e empresas. A missão da JValério é contribuir para o desenvolvimento das empresas, dos executivos e das pessoas e ser a primeira opção nas soluções empresariais para clientes e parceiros. A JValério busca um crescimento sustentável e atua em vários segmentos, com empresas com as mais diversas características.

### **JValério – Gestão da Empresa Familiar**

Endereço: Praça São Paulo da Cruz, 50 Cj 1507, Cabral, Curitiba.

<http://www.jvalerio.com.br/>