

# Comunicação com empregados em empresa familiar

*Flávia T. Gelsi*

Um dos fatores chave para o sucesso de uma empresa é, sem dúvida, a comunicação. A forma como o diálogo é estabelecido dentro do ambiente de trabalho nada mais é do que uma estratégia que, se for eficiente, será fundamental para a evolução do negócio.

No universo das empresas familiares não é diferente. Estabelecer uma comunicação de qualidade é primordial. E isto deve acontecer não apenas entre os integrantes da família (donos do negócio), mas, também, entre todos os empregados, já que eles também são parte importante da operação.

De acordo com ESCOSTEGUY e GUTFREIND (2007, p. 235), “as empresas familiares são compostas por dois importantes e complexos sistemas: a empresa e a família. Cada um possui suas características específicas, regras, normas e sistemas de funcionamento”. FRUGIS (2007) complementa o pensamento, apontando a cooperação e comunicação entre as gerações e a administração dos conflitos familiares como os principais desafios para uma empresa familiar.

## Desafios na comunicação

Um dos principais desafios na comunicação entre membros da mesma família é saber diferenciar a comunicação praticada no lar daquela que é praticada na empresa. Ocorre que no ambiente familiar, normalmente, a linguagem tende a ser informal, do cotidiano. No ambiente da empresa há uma necessidade maior que a linguagem seja formal, tanto no diálogo entre os membros da família quanto entre os membros e os empregados.

Outro fator relevante para a comunicação em empresa familiar é a transparência. LAURETTI, sócio-fundador do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) explica.

Como princípio ético, a transparência – mais do que obrigação – é o desejo de informar tudo aquilo que, no plano empresarial (por exemplo), possa afetar significativamente os interesses dos stakeholders, os quais, mais bem informados, terão melhores condições de analisar os riscos que estão assumindo (LAURETTI, 2013).

Afirma ainda que “a transparência só é completa quando envolve a franqueza, consistindo esta em expor, em paralelo, na comunicação institucional, tanto os dados positivos como os negativos do desempenho” (LAURETTI, 2013).

No caso das empresas familiares, a transparência deve ser preservada tanto na relação entre os membros da família quanto na relação entre os membros e os empregados. É importante que a transparência esteja presente em todos os assuntos, sejam eles sobre a operação, resultados, desempenho, investimentos, etc.

Discutir as questões internas de forma aberta e franca, seja em uma empresa familiar ou não, é primordial, visto que o diálogo transparente é valioso e benéfico para solucionar problemas e saber quais as necessidades reais da empresa.

## A qualidade na comunicação

Para uma comunicação eficaz, FRUGIS (2007) destaca três características importantes: honestidade, abertura e consistência.

Honestidade (significa o grau em que os membros da família contam e esperam a verdade); abertura (a maior parte dos problemas com a comunicação na família refere-se às frustrações com os limites de abertura); e consistência (na família, poder contar que a opinião de uma pessoa será a mesma amanhã e que as palavras e atos comunicam a mesma coisa. Nem todas as famílias são assim (FRUGIS, 2007, p. 53).

Trabalhando com as diretrizes citadas acima, a família será capaz de administrar os conflitos da empresa de uma maneira adequada, provocando um diálogo mais produtivo e coerente entre empregados, sejam

eles parentes ou não. Sobre a comunicação eficaz, NAJJAR (2013) ainda explica que “o líder, ou principais líderes da família empresária, deve dar o exemplo, criando mecanismos adequados para que a comunicação eficaz seja uma realidade entre os membros das diversas gerações e núcleos familiares”. MATOS (2006) acrescenta ainda que “a cultura do diálogo é eficaz para solucionar praticamente todos os problemas organizacionais que, na grande maioria das vezes, provém da falta de comunicação e diálogo” (p. 39).

## Cases de sucesso

Mesmo com os desafios de manter estável uma empresa familiar, hoje são muitos os empreendimentos de sucesso. Na Itália, por exemplo, podemos destacar Grupo Fiat, Benetton e Salvatore Ferragamo; na França, L’Oreal, Grupo Carrefour e Michelin; nos Estados Unidos, Ford Motors Co e Wal-Mart; e na Coréia do Sul, o Grupo LG. Todas estas empresas construíram ao longo dos anos uma marca sólida e que hoje são referência mundial.

No Brasil, dentre tantas empresas familiares existentes, vale evidenciar três delas que consolidam sua marca no mercado brasileiro a cada ano que passa. São elas: Magazine Luiza e Casas Bahia, atuantes no segmento de varejo, e a Votorantim, multinacional que atua em 23 países nos setores de metais, siderurgia, cimento, celulose, energia, financeiro e produção de suco de laranja.

O Magazine Luiza, por exemplo, hoje está sob o comando de Luiza Helena Trajano, que é sobrinha da fundadora. Dona Luiza começou a trabalhar como balconista, depois passou a ser vendedora, em seguida, gerente e, por fim, diretora comercial. Sua trajetória de sucesso a transformou em uma opção natural à sucessão.

Fundada pelo polonês Samuel Klein (1923 – 2014), as Casas Bahia são outro exemplo de empresa familiar popular aqui no Brasil. No IX Congresso Nacional de Empresas Familiares, que aconteceu em 2016, o empresário e neto de Samuel, Raphael Klein, falou da ascensão da empresa.

A experiência das Casas Bahia despertou curiosidade no Brasil e no mundo, foi tema de estudos universitários aqui e nos EUA, virou case mencionado na ONU entre as empresas que ajudaram a base da pirâmide mundial. [...] Até hoje a gente ouve histórias de que meu avô ajudou este ou aquele a pagar uma dívida (IX CONGRESSO NACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES, 2016).

Raphael também contou sobre seu papel hoje na empresa: “Eu e minha irmã, a terceira geração dos Klein, participamos dos negócios e abrimos os próprios, além de também criarmos negócios de impacto social” (2016). Enquanto isso, na 2ª geração dos Klein, Michael, pai de Raphael, diversificou o negócio ao investir em setores diferentes, como o imobiliário, aéreo e de automóveis.

## Cenário atual

Hoje, no Brasil, a cultura da empresa familiar se mostra cada vez mais presente. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares. Hoje elas representam cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho. E, apesar de serem consideradas um dos pilares da economia, pesquisas apontam que, de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração.

Em um levantamento feito pela Next Generation 2016, publicada pela consultoria PwC, três tendências foram apontadas para os próximos cinco anos:

- 42% das empresas familiares brasileiras tiveram queda nos rendimentos, mas 79% esperam crescer nos próximos cinco anos
- Dois dos três aspectos essenciais no sucesso das empresas familiares – estratégia, sucessão e coesão – possuem perspectivas positivas
- Ainda há dificuldades de integrar tecnologia

## Considerações finais

Garantir uma comunicação eficaz dentro das empresas familiares é um grande passo para alcançar o sucesso. Portanto, mesmo que na teoria pareça simples, na prática vale o esforço para que os membros da família pratiquem uma comunicação de qualidade que supra as demandas da organização e favoreça a operação como um todo.

Como perspectiva para o futuro, a edição brasileira da 7ª Pesquisa sobre Empresas Familiares, da PwC, apontou três grandes desafios que as empresas familiares têm pela frente. São eles: a situação econômica geral, a concorrência (tanto de preços como de número de concorrentes), e a necessidade de inovar e de conter custos.

Ainda segundo a pesquisa, para crescer e obter sucesso, as empresas familiares terão que se profissionalizar. E não somente as empresas, mas também as famílias que as comandam. Será necessário realizar mudanças em sistemas e processos, na governança corporativa e na gestão de talentos.

## Referências

- BUENO JUNIOR, Valdomiro da Costa. A importância da comunicação interna para obtenção de resultados positivos na organização. São Paulo, 2009. Monografia (graduação). Disponível em <<http://lyceumonline.usf.edu.br/salavirtual/documentos/1664.pdf>>. Acesso em 2 Jan 2017
- ESCOSTEGUY, A. C. D.; GUTFREIND, C. F. (Org.). Leituras em comunicação, cultura e tecnologia. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007
- FÓRUM BRASILEIRO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA. Raphael Klein: História das Casas Bahia, Family Office e Terceira Geração. 2016. Disponível em <http://www.fbfe.com.br/governanca-familiar/raphael-klein-historia-das-casas-bahia-family-office-e-terceira-geracao/> Acesso em 2 Jan 2017
- FRUGIS, L. F. As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações. São Paulo: EDUC, 2007
- LAURETTI, Lélío. O princípio da transparência no contexto da governança corporativa. 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/5790/#.WHPdUYVUqYo>>. Acesso em 8 Jan. 2017
- LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W; PALICH, L.E. Administração de Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning. 13ª edição norte americana, 2007
- LOPES, Filipe. Empresas familiares devem “driblar” desafios na organização dos negócios. 2015. Disponível em <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/empresas-familiares-devem-driblar-desafios-na-organizacao-dos-negocios>> Acesso em 25 Out. 2016
- MATOS, G. G. de. A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006
- NAJJAR, Eduardo. Governança familiar - Comunicação e transparência. 2013. Disponível em <<http://www.diagnosticoweb.com.br/blogs/eduardo-najjar/governanca-familiar-comunicacao-e-transparencia.html>>. Acesso em 8 Jan 2017
- PEQUENAS EMPRESAS E GRANDE NEGÓCIOS. 3 tendências das próximas gerações nas empresas familiares brasileiras. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/11/3-tendencias-das-proximas-geracoes-nas-empresas-familiares-brasileiras.html>>. Acesso em 9 Jan 2017
- PWC. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa/2014/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em 20 Dez. 2016
- RICCA, Domingos. 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração. 2016. Disponível em <<http://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>>. Acesso em 25 Out. 2016
- VALÉRIO, Eduardo. A importância da comunicação nas empresas familiares. 2014. Disponível em <<http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=385>>. Acesso em 25 Out 2016