



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

“JULIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC

COMUNICAÇÃO SOCIAL: RELAÇÕES PÚBLICAS

CECÍLIA MOREIRA LOBO

**AS EMPRESAS FAMILIARES E OS DESAFIOS DO
PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Bauru

2014

CECÍLIA MOREIRA LOBO

**AS EMPRESAS FAMILIARES E OS DESAFIOS DO
PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido pela aluna Cecília Moreira Lobo, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Sônia de Brito, apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, câmpus de Bauru, atendendo à Resolução nº 002/84 do Conselho Federal de Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Bauru

2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Sônia de Brito – Orientadora

Doutora em Letras pela Universidade Estadual Paulista.
Mestre em Projeto, Arte e Sociedade pela Universidade Estadual Paulista.

Graduada em Letras pela Universidade do Sagrado Coração.

Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista.

Prof.^a Maria Eugênia Porém

Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista.

Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista.

Especializada em Comunicação, Marketing e Negócios pela Universidade de Marília.

Graduada em História pela Universidade do Sagrado Coração.

Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

Prof.^a Maria Cristina Gobbi

Pós-Doutora em Integração da América Latina pela Universidade de São Paulo.

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo.

Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo.

Graduada em Licenciatura Plena em Matemática pelo Centro Universitário Fundação Santo André.

Graduada em Bacharelado em Matemática pelo Centro Universitário Fundação Santo André.

Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

DEDICATÓRIA

*A minha mãe, Lucinha, pelo apoio incondicional
em todos os momentos da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força, coragem e me iluminou durante esta longa jornada.

Agradeço às três pessoas fundamentais na minha vida que faleceram no decorrer dessa minha trajetória na universidade. Meu grande pai, Chico Lobo, que sempre apoiou meu crescimento intelectual. Meu tio querido, Zé, que eu amolava tanto com minhas brincadeiras diárias. E minha "segunda mãe", Dona Elza, que cuidou de mim como se fosse filha me ajudando muito a crescer como pessoa.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial a professora Sônia de Brito e à professora Dalva Aleixo Dias, responsáveis pela realização deste trabalho.

Agradeço a todos meus amigos que me apoiaram e seguraram minha mão: à Doida, que se não fosse seu empurrãozinho eu não teria nem começado esse curso. À Paula, pelos momentos de desabafos e distração. À Laura, pelas palavras sábias e certeiras. À Fer, por estar sempre disposta a ajudar. Ao Bob por me aguentar durante os 4 anos em Bauru, proporcionando momentos de muitas risadas e me dado tantos conselhos. A Mara e a Taís por estar sempre me incentivando.

Agradeço aos administradores da Móveis Zacarias.

RESUMO

As empresas encontram-se em meio a um mercado competitivo e aberto, em que, aceleradamente, novas empresas são criadas, concorrentes internacionais instalam-se no mercado local e produtos e serviços são inventados ou aprimorados para garantir qualidade, sofisticação e baixo custo. Diante deste cenário, as empresas familiares buscam sua sobrevivência, através de novas informações e estratégias capazes de sanar os conflitos existentes e superar os desafios do mercado globalizado. Porém, a resistência às mudanças é fator comum à cultura empresarial familiar mais tradicional, pois modificar estruturas sólidas, construídas ao longo de muitos anos, reflete insegurança, fragilidade e ameaças diante do diferente. Este projeto tem como objetivo analisar a empresa familiar brasileira, em especial, a empresa Móveis Zacarias, quanto a sua trajetória histórica, representatividade, importância econômica, conceito, estrutura, cultura e problemas que lhe são peculiares, como por exemplo, problemas com a sucessão, gestão, profissionalização e comunicação. Além de demonstrar a importância do profissional de Relações Públicas, que ao utilizar-se das ferramentas de comunicação, pode mediar e facilitar o relacionamento entre os membros da empresa familiar, e conservar ambos os sistemas, levando à cooperação entre empresa e família por meio de ações preventivas.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Relações Públicas, Comunicação.

ABSTRACT

The enterprises are in the midst of a competitive and open market, in which, rapidly, new enterprises are created, international competitors are installed on the local market and products and services are invented or improved to ensure quality, sophistication and low cost. In this scenario, the familial enterprises seek survival through new information and strategies to solve existing conflicts and overcome the challenges of the globalized market. However, resistance to change is a factor common to more traditional familial enterprise culture, therefore, modify solid structures, built over many years, reflects insecurity, fragility and threats facing the different. This project aims to analyze the brazilian familial enterprise, in particular the enterprise Móveis Zacarias, as its historical trajectory, representativeness, economic importance, concept, structure, culture and problems that are peculiar, for example, problems with succession, management, professionalism and communication. In addition to demonstrating the importance of Public Relations professional in mediating conflicts in family businesses. In addition to demonstrating the importance of PR, that when using any of the communication tools, can mediate and facilitate the relationship between members of the family business, and maintain both systems, leading to cooperation between business and family through preventive actions.

Key-words: Familial Enterprise, Public Relations, Communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. EMPRESAS FAMILIARES	10
2.1. Origem das empresas familiares brasileiras	10
2.2. A importância econômica das empresas familiares brasileiras	11
2.3. Conceitos, definições e características de empresas familiares	12
2.4. Vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar	15
2.5. Ciclo de vida das empresas familiares	17
2.6. Tipos de empresas familiares	18
2.7. Sucessão: teste de sobrevivência das empresas familiares	20
2.8. Profissionalização	22
3. O PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES	24
3.1. O surgimento das Relações Públicas	24
3.2. As funções das Relações Públicas no Brasil	28
4. ESTUDO DO CASO: MÓVEIS ZACARIAS	31
4.1. Histórico	32
4.2. A Propriedade e Administração da Esposa	33
4.3. O Processo Sucessório na Móveis Zacarias	35
4.4. A Cultura Organizacional da Móveis Zacarias	36
4.5. A Consultoria na Móveis Zacarias	38
4.6. O Relações Públicas como mediador de conflitos na Móveis Zacarias	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICE A - Principais classificações de empresas no Brasil	48

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são instituições que existem há séculos e consideradas a forma de empresa predominante em todo mundo. No Brasil, a maioria das empresas ou é familiar, ou já foi uma empresa familiar ou está passando por processo de profissionalização. (OLIVEIRA, 2006) Com o dinamismo do mercado, cabe às empresas buscarem formas de sobrevivência, sejam elas familiares ou não. Reconhecer suas falhas e seus pontos fortes é imprescindível para a inovação e para fazer as mudanças necessárias acontecerem.

O tema *empresa familiar* tem sido assunto de muitos livros, principalmente, da área de administração, porém são poucos os autores que abordam o tema sob o prisma da comunicação e das relações públicas. Nem sempre profissionais estão preparados para trabalhar com esse tipo específico de organização, pois em vários cursos técnicos e superiores não se diferenciam empresa familiar e não familiar, quando os conteúdos didáticos são apresentados. Entrar no mercado de trabalho e deparar-se com esse tipo de empresa é muito comum, por isso a importância de conhecê-las e estudá-las.

O interesse pelo tema surgiu em uma discussão na sala de aula, a qual alunos e professores davam exemplos de situações ocorrentes dentro de empresas familiares. Tais relatos demonstravam a dificuldade de trabalhar como Relações Públicas nesse tipo de empresa, pois o paternalismo e falta de conhecimento por parte dos administradores, do que venha a ser o papel do Relações Públicas nas organizações era um desafio a ser enfrentado. Por isso, o trabalho tem por objetivo pesquisar as particularidades das empresas familiares, buscando na literatura disponível as definições, as características, as classificações e tipologias, a fim de compreender os procedimentos adotados, a importância para a economia brasileira e a problemática que a envolve as empresas familiares, para uma melhor aplicação das ferramentas de comunicação pelo profissional de Relações Públicas.

No primeiro capítulo é apresentado o modo como às empresas familiares

surgiram no Brasil e sua importância econômica por Cardelino (2010), os conceitos de empresa familiar, as suas características, tipos e classificações, também será discutido a questão da sucessão e da profissionalização nas empresas familiares com a contribuição de Oliveira (2006), Gersik, Davis, Hampton e Lansberg (1997) e Leone (2005).

No segundo capítulo, abordaremos a profissão Relações Públicas, seu histórico, bem como os questionamentos das Relações Públicas enquanto profissão e área da Comunicação. Além disso, serão apresentadas suas funções e ferramentas de comunicação utilizadas para fortalecer uma organização. Utilizando-se como aporte teórico os autores Wey (1986), Pinho (2008), Kusch (1997), Penteado (1989) e Simões (2001).

O terceiro capítulo trata de uma pesquisa, em que o objeto de estudo é uma pequena empresa familiar, em que trabalhei um ano e meio como Auxiliar de Escritório, a Móveis Zacarias. Tal empresa foi escolhida por estar passando por um processo de sucessão, momento esse em que os problemas típicos de uma empresa familiar são intensificados. Neste capítulo, iremos conhecer a história e as características da empresa Móveis Zacarias, para exemplificarmos os problemas de uma empresa familiar, e analisar como o profissional de Relações Públicas pode gerenciar o caos que se encontra a empresa para seu desenvolvimento.

2. EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares existem há séculos no mundo todo e é a forma de empresa predominante. (GERSICK, DAVIS, HAMPTON E LANSBERG, 1997, p. 2) Se elas são tão comuns, como podem ter tantas peculiaridades, e serem tão ignoradas nas academias, estudos e pesquisas de alguns países? Para muitas pessoas as duas coisas mais importantes na sua vida são o trabalho¹ e a família². Diante disso, pode-se compreender o poder de uma organização que envolve ambas as coisas. Sentimentos, valores e tradições familiares são trazidos para empresa e vice-versa, nessa fusão de sistemas, família e empresa, podem ter consequências negativas e/ou positivas. Talvez a naturalidade com que essas empresas surgem e a quantidade expressiva delas no cenário mundial, faz com que poucos se deem conta da sua existência, ou então, não conseguem enxergar diferença alguma da empresa não familiar.

2.1. Origem das empresas familiares brasileiras

Na Idade Média e Idade Antiga, aconteciam sucessões de imperadores e reis, as quais se levava em consideração o fator hereditário. Em vários Estados da Europa, os reinos eram considerados propriedades familiares e eram divididos entre os filhos do rei. Quando os portugueses “descobriram” o Brasil, as sucessões ligadas à hereditariedade eram comuns em Portugal e o próprio rei escolhia seus sucessores, que na maioria das vezes era seu o primeiro filho homem, caso este não existisse ou não possuísse maioria, a Coroa era passada para outro filho ou para um parente próximo. Com a colonização portuguesa, tais costumes foram transmitidos para o Brasil de forma natural. (LEONE, 2005, p.18)

¹ De acordo com Kanaane (1994, p. 14-16), do ponto de vista histórico o trabalho é “uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção”. Do ponto de vista sociológico, o trabalho é “elemento chave na formação de coletividades humanas muito diversas por seu tamanho e suas funções”. Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca “diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa”.

² Para Reis (1989, p. 99), a família é a mediadora entre o indivíduo e a sociedade, é a partir dela que aprendemos a perceber o mundo e nos situarmos nele.

Segundo Oliveira (2006, p. 6), no início do século XIV foi introduzido no Brasil o sistema de capitânicas hereditárias, a fim de transferir para terceiros a responsabilidade de ocupar e colonizar o território colonial. As capitânicas hereditárias foram faixas de terras brasileiras cedidas pelo rei a pessoas de sua confiança, que pertenciam à corte de Portugal. Essas pessoas eram denominadas de capitães donatários e se tornavam apenas sócios da Coroa, não podiam vender seus lotes, apenas podiam transferi-los para seus descendentes. O sistema de capitânicas hereditárias foi o primeiro empreendimento privado ocorrido no Brasil, que impulsionou novos empreendimentos e deu origem às empresas familiares brasileiras.

Posteriormente, novos movimentos migratórios ocorreram no Brasil, como o italiano, o alemão e o japonês, contribuindo para o surgimento de novas empresas familiares. Na maioria das vezes, esses imigrantes eram pessoas humildes, sem muitos recursos financeiros, que agiam de maneira empreendedora, utilizando-se mais da emoção do que de estratégias de negócio. Inicialmente, eles se dedicavam a atividade agrário-exportadora e aos poucos foram montando seus próprios negócios em parceria com a família. (OLIVEIRA, 2006, p. 6-7)

De acordo com Paulo Skaf³, empresário e presidente da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo),

A história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Esta saga é particularmente significativa na indústria, cujo desenvolvimento partiu do talento, expertise e determinação de numerosos empreendedores. Grandes indústrias nacionais nasceram no âmbito de famílias, transformando-se em empresas de padrão mundial.

Hoje, as empresas familiares tem grande importância para o país, principalmente, pela quantidade de empregos que gera e pela quantidade de impostos que recolhem.

2.2. A importância econômica das empresas familiares brasileiras

³ CARDELINO, L. Entrevista: Paulo Skaf. Revista Empresa Familiar, São Paulo, Ano I, n.4, 2005. Disponível em: <http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista4.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2010.

A participação da empresa familiar era quase que absoluta em todos os segmentos da economia brasileira até 1950, a causa disso era a forte proteção do Estado, nas décadas de 1930, 1940 e 1950. A proteção alfandegária, os subsídios, as reservas de mercado entre outras medidas protecionistas do Estado favoreciam o surgimento e crescimento das empresas do tipo familiar. No período do regime militar, as empresas familiares também foram favorecidas pelo Estado, ao fortalecer as empresas estatais, aumentava-se a proteção das empresas familiares. No final da década de 1980, 90% das empresas brasileiras eram familiares, e seu controle estava com uma ou mais famílias. (OLIVEIRA, 2006, p. 3-6)

Hoje, estima-se que as empresas familiares representem, aproximadamente, 90% do total de empresas brasileiras, sendo a maioria delas micro e pequenas empresas⁴. De acordo com Leone (2005, p. 23), as empresas familiares, no Brasil, são responsáveis por mais de 60% da receita e suas contribuições para o PIB (Produto Interno Bruto) divide-se em: 12% no setor de agronegócios, 34% no setor industrial e 54% no setor de serviços. Se for considerado apenas o total de empresas privadas, as empresas familiares chegam a representar mais de 80% da quantidade dessas empresas e oferecem mais de 66% dos empregos, sendo que 2 milhões desses empregos são gerados apenas por micro e pequenas empresas.

Com a globalização, as empresas familiares passaram a dividir o mercado nacional com empresas altamente competitivas e modernas, como as empresas multinacionais. Isso gerou um busca maior por parte das empresas familiares pela sua sobrevivência, passando a preocupar-se com sua modernização e profissionalização. As empresas familiares à sua maneira buscam a sobrevivência no mercado, mas o Estado brasileiro perde por não apoiar e valorizar como deveria essas empresas. Nos Estados Unidos, por exemplo, existem programas de estudos em apoio às empresas familiares em várias universidades.

2.3. Conceitos, definições e características de empresas familiares

⁴ SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. No Brasil, 90% das empresas são familiares. Santa Catarina, 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 06/06/2013

A maioria das empresas familiares inicia-se com as ideias e investimentos de indivíduos empreendedores, e com o apoio de seus parentes. É comum, marido e esposa unirem suas economias e abrirem o próprio negócio, e juntos administrá-lo. Também é comum, ver os filhos ainda crianças participando do dia-a-dia de trabalho dos pais, aprendendo e ajudando em algumas tarefas. A partir desse contexto, pode-se extrair o conceito mais simples do que venha a ser uma empresa familiar.

São muitos os conceitos apresentados pelos grandes autores em relação à empresa familiar, muitas vezes são até contraditórios. Porém, na maioria dos conceitos apresentados pode ser encontrada pelo menos uma das três vertentes internacionalmente aceitas. Segundo Leone (2005, p. 8), as três vertentes são:

- 1ª vertente (relacionada à propriedade): o controle da empresa encontra-se em mãos de uma família, esta possui a maioria do capital da empresa.
- 2ª vertente (relacionada à gestão): os cargos mais altos são ocupados por membros da família.
- 3ª vertente (relacionada à sucessão): gerações seguintes assumem lugares deixados pelos parentes.

Alguns autores abordam apenas uma das vertentes, outros apenas duas das vertentes, porém, são mais abrangentes aqueles que definem empresa familiar utilizando-se das três vertentes, assim como Macedo (2009, p.29) define:

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontrem no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Bornholdt (2005) conceitua empresas familiares em dois sentidos: um amplo, que aborda a questão da propriedade e outro restrito, que aborda a questão da gestão.

[...] as empresas familiares no 'sentido amplo' são aquelas com participação acionária relevante (majoritária ou minoritária) de uma família, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem, necessariamente, a uma dessas famílias. A empresa familiar no 'sentido restrito' é aquela cujas organizações e administração estão sob o comando dos próprios sócios da família ou grupos familiares. (BORNHOLDT apud LEONE, 2005, p. 10)

Já o conceito de empresa familiar de Lodi (1993, p. 6), menciona-se apenas a questão da sucessão. Para o autor, empresa familiar é aquela que “a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. O autor acredita que a empresa familiar só nasce com a segunda geração de dirigentes, pois na gestão do fundador, é apenas uma “empresa pessoal”, onde há um arranjo de relações muito pessoais entre o fundador e seus colaboradores, sendo estes, geralmente, empregados e membros da família ao mesmo tempo.

Donnelley apud Grzybovsky e Tedesco (1998, p. 48), afirma que “empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família”. Tal conceito, além de mencionar a questão da sucessão, chama atenção para o estilo que a empresa é administrada, ou seja, a interferência de dois subsistemas: família e empresa.

Em Dezembro de 2009, a Comissão da União Europeia adotou uma definição e unificação para o termo *empresa familiar*, com o objetivo de garantir dados mais precisos a respeito dessas empresas e melhores análises, pois na Europa essa forma de propriedade controla mais de 60% de todas as empresas europeias, por isso a importância dada ao assunto. A comissão definiu que as Empresas Familiares são “aquelas em que a família tem o poder de decisão no capital da firma e pelo menos um dos seus membros é gestor. No caso das empresas cotadas em bolsa, é suficiente uma participação de pelo menos 25%”⁵.

No Brasil ainda há a necessidade de uma unificação para o termo *empresa familiar*, pois são inúmeras as definições de empresa familiar propostas por diversos autores, algumas até contraditórias. Entretanto, para efeitos desse estudo será utilizado o conceito de Macedo, citado anteriormente. Tal conceito, além de ser mais abrangente, deixa claro que a empresa tem origem na família, que o controle da

⁵ ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES – PORTUGUESES FAMILY BUSINESSES. **Grupo de peritos em EF da União Europeia**. Disponível em: <http://empresasfamiliares.pt/internacional-grupo-de-peritos>. Acessado em 06 de Jun. de 2013.

empresa está nas mãos da família, que seus membros possuem capital majoritário e que há intenção de transferência dessa propriedade às gerações futuras.

Apesar da categoria de empresa familiar não estar ligada ao porte, e sim à questão da sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a participação de indivíduos de uma mesma família trabalhando em uma mesma empresa é mais frequente em pequenas e médias empresas do que em empresas de grande porte. (Ver classificação das empresas no Brasil em Apêndice A)

As empresas familiares de pequeno e médio porte caracterizam-se por um capital fechado e pela propriedade concentrada nas mãos da família, sendo o controle centralizado em um ou mais membros da família, geralmente, os que ocupam cargos administrativos mais importantes da empresa. Já as empresas familiares de grande porte possuem capital aberto, desconcentração da propriedade do capital e descentralização do controle da empresa, ou seja, diminuição do número de membros da família no poder. (MARTINS apud LEONE, 2005, p. 6-7)

2.4. Vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar

De acordo com Ricca (2007, p. 16-17) as empresas familiares apresentam as seguintes principais vantagens e desvantagens em ser uma empresa governada por pessoas da mesma família:

a) Vantagens

- ✓ Fundador carismático, que tem seu nome como um símbolo para a empresa. Se a figura do dono da empresa é um bom exemplo, cria-se na empresa valores que vão ao encontro dos valores do fundador.
- ✓ Cultura empresarial muito forte, pois os empregados têm lealdade e obediência à tradição da empresa;
- ✓ Agilidade nas decisões;
- ✓ Proximidade entre a empresa e o centro do poder, proporcionando aos trabalhadores mais segurança no emprego, confiança na empresa e tornando as relações mais humanas, pessoais e informais entre os diversos níveis;

- ✓ Quando há uma sucessão no poder, o antecessor procura transmitir ao seu sucessor ensinamentos sobre o negócio em si e os produtos, o que garante a tradição no mercado da qualidade do produto ou serviço final;

b) Desvantagens

- ✓ O fundador tem dificuldade de transferir seu carisma para as gerações futuras e de delegar, acredita que é o único que sabe cuidar dos negócios, ou seja, o poder é centralizado. Também tem dificuldade de inovar e investir em modernização, pois tem medo de correr riscos, ou seja, é extremamente conservador;
- ✓ O poder centralizado permite que decisões importantes sejam tomadas por um número pequeno de pessoas, isso pode não obedecer a uma lógica e, então, as decisões podem ser voltadas muito mais para o lado pessoal do que o profissional;
- ✓ Atitudes paternalistas, em que a autoridade é disfarçada de proteção.
- ✓ Nepotismo, pois as pessoas são empregadas em cargos importantes mais pelo afeto familiar e amizade do que pela competência profissional;
- ✓ Dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pois o dono da empresa trabalha de acordo com seu humor;
- ✓ Quando o poder é transferido, por exemplo, de pai para filho, os vícios cometidos pelo pai também é transferido.
- ✓ Conflitos de interesses, principalmente, entre os membros da 2° e 3° geração que brigam pelo poder.

As desvantagens de ser uma empresa familiar são maiores que suas vantagens. Isto não significa que elas devam ser extintas do mercado, pelo contrário, encontrar soluções para que as empresas familiares consigam sua sobrevivência por um tempo maior, beneficia tanto o mercado quanto os negócios familiares. Para isso é preciso que os administradores busquem o máximo de profissionalização possível para suas empresas, priorizando os interesses da empresa em detrimento da família.

O momento principal para garantir o sucesso da empresa familiar é na sucessão, por isso o sucedido deve se preocupar com a transmissão dos valores da família e da empresa antes de sua morte.

2.5. Ciclo de vida das empresas familiares

Certamente, o tempo é um dos maiores problemas de uma empresa familiar, pois ocorrem inúmeras mudanças com a família, com a empresa e com a propriedade. No sistema familiar pode haver casamentos, nascimentos, brigas, divórcios e mortes, e tudo isso interfere, diretamente, no ciclo de vida da empresa, caso os familiares não sejam unidos e estejam em consonância ao desejo do fundador ou detentor das ações que lhe são de direito.

De acordo com os dados mundiais,

[...] 33% das empresas familiares sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração, e apenas 14% dessas, na transição da segunda para a terceira geração. As demais simplesmente desaparecem, são compradas ou incorporadas por outras organizações. (MACEDO, 2009, p.22)

No Brasil, as empresas não familiares tem uma vida média de 12 anos, enquanto as empresas familiares vivem apenas 9 anos. Sobrevive até a 2º Geração, 30% das empresas familiares e apenas 5% conseguem ser governadas pela 3º Geração. (OLIVEIRA, 2006, p. 4)

Esses dados corroboram com o ditado popular: “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Por mais que a sabedoria popular e as pesquisas mostrem que as empresas familiares têm tempo de vida pré-determinado, ainda existem exemplos de empresas que conseguem resistir a esse estereótipo.

Existem muitas organizações que, embora sejam minoria, conseguiram resolver bem a questão do relacionamento família-empresa, mantendo o diálogo entre os acionistas, minimizando os conflitos na família, seguindo as regras para a sucessão e colocando sucessores à altura do fundador e ao mesmo tempo à altura das demandas da empresa. (FRUGIS, 2007, p. 22)

O tempo de duração de uma empresa familiar depende principalmente do meio e do contexto que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e de como o processo sucessório é conduzido. (MACEDO, 2009, p.22) É necessário que

as famílias empresárias entendam como surgiu a empresa, e assim resgatar em sua essência o sentido da mesma e transmitir o legado às próximas gerações.

É necessária ética, mesmo que informal, para um bom andamento funcional das relações interpessoais nas empresas familiares, caso isso não ocorra poderá acarretar em decisões aleatórias a um padrão de qualidade na iniciativa empreendedora e o caos pode instaurar-se.

2.6. Tipos de empresas familiares

Para Lethbridge (apud LEONE, 2005, p.7) existem três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, a híbrida e a de influência familiar. Esta divisão baseia-se no grau de envolvimento da família com a empresa e na maneira como a empresa é administrada. De acordo com o autor, a empresa familiar tradicional possui capital fechado, tem pouca transparência administrativa e financeira e os negócios são completamente controlados pela família. Já a empresa familiar híbrida possui capital aberto, mas ainda tem o controle da família nos negócios, há maior transparência e participação de pessoas que não são membros da família em cargos de administração. Enfim, as empresas de influência familiar não possuem mais a família na administração cotidiana da empresa, mas a família mantém uma influência estratégica através de uma participação acionária significativa perante as outras ações em poder do mercado.

Já Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) dividem as empresas familiares de acordo com o estágio em que elas se encontram durante seus ciclos de vida. Segundo os autores, existem quatro os tipos clássicos de empresa familiar: Os fundadores e a experiência empreendedora; A empresa familiar, crescendo e evoluindo; A empresa familiar complexa e A diversidade de sucessões: sonhos e desafios diferentes.

O primeiro tipo de empresa familiar caracteriza-se por possuir um fundador-proprietário, primeira geração, controlador. Neste tipo de empresa, a experiência empreendedora do fundador é única, pois seu conhecimento a respeito de negócios e desejos individuais, nessa fase inicial, vão afetar profundamente os estágios subsequentes. Existem duas motivações para o fundador iniciar sua atividade

empreendedora, a vontade de ser seu próprio patrão e o desejo de encontrar uma oportunidade no mercado e explorá-la. Independentemente de sua motivação, o empreendedor possui uma visão individualista ao dar início a seu empreendedorismo, pois não idealiza sua empresa para sua família, e sim, para ele. A não ser em casos raros, em que há uma tradição de empresas familiares na comunidade, na família ou na sociedade do fundador. Do contrário, a empresa só irá se tornar familiar quando o fundador passar por mudanças no modo de pensar e entender a empresa enxergando-a como um patrimônio da família e não com um empreendimento individual. (GERSICK, DAVIS, HAMPTON E LANSBERG, 1997, p. 141-160)

O segundo tipo de empresa familiar é aquela que a propriedade está sob o controle de irmãos, segunda geração, e que já se encontra com a terceira geração pronta para a entrada na empresa. Este estágio é o mais crítico do ciclo de vida de uma empresa familiar, pois nesta fase enfrentam-se importantes desafios organizacionais, estratégicos e psicológicos, devido à grande quantidade de pessoas da mesma família envolvidas com a empresa e à diversidade de interesses. (GERSICK, DAVIS, HAMPTON E LANSBERG, 1997, p. 161-182)

O terceiro tipo de empresa familiar apresenta-se em estágio complexo de administração, pois a propriedade está em mãos de primos, terceira geração, ou seja, há uma quantidade maior de pessoas da família ocupando cargos da administração, de conselhos ou sendo detentores de ações. Geralmente, as empresas que se encontram nesse estágio, são de grande porte, isso contribui para absorção de um número maior de pessoas da família nos cargos importantes da empresa, com isso diminui os conflitos gerados por disputa de espaço na empresa. Esse tipo de empresa encontra-se em um grau de desenvolvimento avançado, pois conseguiram ultrapassar com sucesso a fase crítica do estágio anterior. Tais empresas são raras, porém contribuem demasiadamente para a economia do país, gerando empregos. (GERSICK, DAVIS, HAMPTON E LANSBERG, 1997, p. 183-200)

O quarto tipo de empresa familiar é aquela que se encontra preste a mudar de líder, ou seja, ocorrer uma sucessão. Neste estágio, a empresa passa de uma estrutura de controle e liderança para outra. Essa sucessão pode ser comum, em

que um pai passa o controle da empresa a seu filho, ou complexa, como as sucessões que adotam a propriedade coletiva, a divisão da responsabilidade de gerenciamento e a sucessão multifamiliar. Essa fase de transição é o teste supremo das empresas familiares. Cada escolha, planejada ou não, determina o sucesso e a sobrevivência da empresa no mercado. (GERSICK, DAVIS, HAMPTON E LANSBERG, 1997, p. 200-230)

2.7. Sucessão: teste de sobrevivência das empresas familiares

A sucessão é sempre um teste de sobrevivência da empresa, pelo fato de que o herdeiro pode continuar ou não o legado, e muitas vezes organizam mudanças que nem sempre são boas ocasionando uma crise na mesma. E nas empresas familiares ela se dá por meio de dois processos o de sucessão familiar e o de sucessão profissional. Em qualquer um dos processos é um “teste supremo” (GERSICK; DAVIS; HAMPTON; LANSBERG, 1997, p. 201), um momento muito delicado para uma empresa.

Engels (2012) trata em seu livro a questão da família como uma instituição monogâmica a partir da propriedade privada, ou seja, quando o ser humano instituiu que determinados espaços, construções seriam de determinadas pessoas estas começaram a se reservar e manter relações com a mesma pessoa visando a estabilização matrimonial, assim garantia-se a posse dos bens do homem aos seus filhos legítimos, e os filhos da mulher de outro (s) casamento (s) não teriam direitos à mesma. Com o passar do tempo as relações matrimoniais se diferenciaram com o divórcio ou a viuvez e os filhos frutos de outros casamentos das mulheres tiveram seus direitos garantidos por lei. Desta forma se deu as primeiras sucessões familiares no intuito de manter o legado do progenitor.

O processo de sucessão familiar tem destaque no cenário empresarial para que o (a) maior acionista mantenha sua linha de raciocínio e prepare seu sucessor com seus princípios empreendedoristas e administrativos, mas muitas vezes os executivos não conseguem enxergar que estão criando um “elefante branco” em que os herdeiros não querem ou não tem a mínima aptidão para os negócios. Por isso a o processo sucessório deve ser avaliado de acordo com a realidade que se tem e não por satisfação de ego ou para manter um legatário em seu lugar.

Segundo Oliveira (2006, p. 12), vários pontos são considerados na sucessão familiar, como:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Os herdeiros podem ser classificados de acordo com: o seu envolvimento com a gestão dos negócios da empresa; a contribuição dos mesmos nos resultados da empresa familiar; a lei, pertencente ao Código Civil brasileiro de 2002, que rege a preferência dos herdeiros por descendentes, ascendentes, cônjuge sobrevivente e colaterais; e aos agregados. (OLIVEIRA, 2006, p. 12-13)

A interação da família com a empresa e vice-versa ou a ocupação de presidente é feita através de um estatuto e/ou regimento interno aprovado pela maioria dos acionistas e este pode ser modificado a qualquer momento que a cúpula se sinta prejudicada ou pressionada de alguma forma.

As vantagens da sucessão familiar são inúmeras dentre elas destaca-se a ininterruptão da família à frente da empresa e o seu poder de decisão nas negociações que sejam mais favoráveis à mesma, ter uma pessoa que defenda os interesses familiares. Em contrapartida, existem pontos desfavoráveis como, por exemplo, a briga pela direção entre os familiares, dificuldades em demitir pessoas próximas ou da própria família e a não separação de papéis sociais em que na empresa a pessoa é diretora e em casa é um pai.

Já a sucessão profissional tem em questão duas situações principais a contratação de pessoas especializadas em gestão, administração e áreas correlatas por entender melhor do assunto, ou a empresa que tem a troca de um ou mais executivos que não fique determinado no estatuto à obrigatoriedade de uma pessoa

da família. Esta é a forma mais correta, pois neste caso quem assumir o cargo de diretor(a) tem conhecimento no assunto e poderá ter mais sucesso em seu desempenho que atenda as exigências da empresa. Também a visão filosófica de uma administração mais aberta e voltada ao mercado e a desenvoltura para encontrar alguém que possa preencher o cargo satisfatoriamente, caso o andamento da empresa não esteja de agrado aos acionistas. As desvantagens deste tipo de sucessão é a decadência de ideias inovadoras que não oferecem uma segurança de investimento; a perda do executivo a qualquer momento, caso este receba uma proposta salarial melhor; e a hierarquia que sempre gera polêmica e muitas vezes os familiares não aceitam as imposições deste executivo no cargo de direção. (OLIVEIRA, 2006, p. 19-22)

2.8. Profissionalização

A questão da profissionalização toca no quesito de modernidade e práticas administrativas racionais que direcionam a empresa familiar a um êxito maior quanto aos lucros. E Lodi (1993, p. 25) defende três pontos referentes a este assunto, que são:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou encomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Lodi (1993) apresenta os conflitos familiares e a ânsia pelo poder, bem como a forma incorreta de usufruir dos luxos oferecidos pela empresa, a falta de planejamento financeiro, a resistência aos novos conceitos e práticas administrativas, e o favoritismo em cargos em detrimento do parentesco, como pusilanimidades de uma empresa familiar.

Assim o progenitor ao profissionalizar os familiares, os gestores, sócios e a si, tem de reformular seus conceitos para que mantenha a hierarquia e não favoreça qualquer funcionário por ser parente próximo do mesmo. A preparação de todos

envolvidos na empresa demonstra que todos devem assumir um papel ao qual tem aptidão e estar “atenados” a contemporaneidade.

Em síntese, profissionalizar

É o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares (LODI, 1998, p. 25).

Ao profissionalizar a empresa em alguns casos implica em contratar profissionais que não possuem nenhum parentesco com a família o que a fada em uma especulação de mercado em que os herdeiros não tem potencial suficiente para gerir os negócios. Para não haver este problema é preciso formar uma comissão que contenha representantes da família e que estes garantam que estes profissionais contratados não irão levar a empresa ao fracasso diante das auditorias e/ou outros trâmites necessários para gerir da melhor forma possível a corporação.

Um trabalho bem elaborado pela família na contratação de executivos especializados devem se amparar na no seio familiar e que este não atrapalhe os negócios, na propriedade para que se estabeleçam as relações de poder e ânsia de manter o matrimônio, e finalmente dos profissionais que diferenciem o espírito empreendedor de uma empresa familiar dos outros tipos de empresas.

Portanto, desde o momento da fundação da empresa deve-se pensar na constante profissionalização para garantir a sobrevivência da empresa familiar. O relações-públicas tem a função de mediar as relações entre organização e seus públicos, através de suas ferramentas de comunicação pode favorecer o desenvolvimento da organização, porém a profissão ainda é pouco compreendida pela sociedade brasileira, até mesmo por diretores e proprietários de empresas, principalmente, das pequenas e médias empresas.

3. O PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo trata da história das Relações Públicas no mundo e no Brasil para que possa entender a polêmica em torno das definições da atividade e seu campo de ação.

3.1. O surgimento das Relações Públicas

O homem é um ser social que vive em função da sociedade. Esta condição natural leva o indivíduo a ter uma de suas principais necessidades: a busca pela sua aceitação no meio em que vive, seja nas sociedades primitivas ou nas civilizações modernas. Entender o motivo pela qual o homem busca a aceitação social permite entender o porquê do surgimento das Relações Públicas e sua atual importância para o homem e para as organizações.

Se o homem sempre fez o que lhe era possível para promover sua *aceitação social* – e, neste caso, fazia *Relações Públicas* em proveito próprio – todas as instituições humanas, de uma forma ou de outra, desde o princípio dos séculos, também *fizeram Relações Públicas* através do seu esforço de aceitação no meio em que se desenvolveram [...] Daí o dizer-se que as Relações Públicas são tão velhas quanto o mundo. (PENTEADO, 1989, p. 02)

Apesar de sempre existir “o fazer Relações Públicas”, assim como Penteado (1989) relata, a atividade surgiu como profissão apenas na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, após a Guerra de Secessão (Guerra Civil Americana) travada entre 1860 e 1865.

De 1875 a 1900, esse país, após a Guerra de Secessão, passou por um período de enorme desenvolvimento, denominado por Mark Twain de Era Dourada, quando o poder passa das mãos da aristocracia dos plantadores do Sul às mãos da nova classe de homens ambiciosos, os *self-made men*, formada em parte por fazendeiros livres do Oeste e em parte por capitalistas industriais das cidades do Leste. Os agrários do Sul, economicamente cerceados, ficaram sem a antiga autoridade política. (WEY, 1986, p. 29)

Segundo Pinho (2008, p.24), a ambição dos trabalhadores dessa época fez com que surgisse nos Estados Unidos forte rejeição aos monopólios, pois essa

classe trabalhadora passou a demandar a preservação dos “ideais liberais da livre iniciativa, da economia competitiva e da igualdade de possibilidades para todos”. Tal perfil fez com que iniciassem as reivindicações da classe operária e consolidasse o sindicalismo no país.

Em meio a essa competição econômica, em que empreendedores tentavam tirar o máximo de proveito de seu poder político e da mão de obra de seus empregados, surge a figura do barão William Henry Vanderbilt, em 1882, um dos criadores do trem expresso e da estrada de ferro que ligava Nova Iorque à Chicago. Na época da construção da estrada de ferro, William declarou a famosa frase: *The public be damned* (O público que se dane). Tal declaração foi dirigida a um grupo de jornalistas de Chicago que estava interessado em denunciar a maneira como os dirigentes dos monopólios posicionavam perante a opinião pública. Mais tarde William tentou desmentir sua frase, pois não foi bem aceita. (PINHO, 2008, p. 30-32)

A partir desse fato, começa a surgir nos Estados Unidos o jornalismo de denuncia, tendo Thomas Lawson, Ida Tarbell e Upton Sinclair como os principais jornalistas acusadores dos dirigentes de monopólios. Por outro lado surge Ivy Lee, um jornalista que viu nos acusados, uma grande oportunidade de um novo negócio, pois percebeu a necessidade de evitar as denúncias e melhorar a imagem dos grandes capitalistas perante a opinião pública. Em 1914, Ivy Lee foi trabalhar na Pensilvania Railroad, empresa de John Rockefeller como Relações Públicas, ou seja, buscou melhorar a imagem da empresa sempre dizendo a verdade e tratando seu público com respeito, informando-o. Pelo sucesso neste trabalho, entre outros, e pela abertura da sua empresa de consultoria de Relações Públicas, em 1916, que Ivy Lee é considerado o pai das Relações Públicas. (WEY, 1986, p. 30-34)

Em suma, a origem das Relações Públicas nos Estados Unidos e na maioria dos países democráticos está ligada a técnica de “fabricar” imagens e ao fenômeno da opinião pública, ou seja, quando esta passa a ter papel principal nas questões políticas surge a necessidade da atividade do relações-públicas.

3.1.1. Relações Públicas no Brasil

No Brasil a atividade de Relações Públicas iniciou em 1914, com a criação de um departamento de Relações Públicas na empresa canadense, The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited, atual Eletricidade de São Paulo S.A. (Eletropaulo), tendo à frente Eduardo Pinheiro Lobo, pai da profissão no país. (KUNTSCH, 1997, p. 19). Tal departamento tinha por finalidade amenizar conflitos com a opinião pública, melhorando a imagem da organização perante a sociedade.

Apesar da criação desse departamento constar como marco inicial das Relações Públicas no Brasil, até meados da década 1950 a atividade esteve fortemente ligada aos órgãos governamentais. Para Pinho (2008, p. 40), diferentemente, dos Estados Unidos, as Relações Públicas no Brasil surgem “especialmente voltadas para a administração pública, amparada por decretos-lei que instituíam serviços de informação, divulgação e publicidade de vários órgãos públicos”.

[...] o primeiro serviço informativo foi criado em 1911, no Ministério da Agricultura com o nome de Serviço de Informação e Divulgação. Em 1934 foi criado no Ministério da Justiça e Negócios do Interior o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural e com ele passou a funcionar “A Voz do Brasil”, que tinha sido criada em 1932. Este Departamento foi substituído pelo DIP-Departamento de Imprensa e Propaganda, diretamente subordinado à presidência da república, em 1939, que subordinava todos os serviços de propaganda, publicidade, imprensa, turismo, radiodifusão e diversões públicas existentes no setor estadual ou municipal. (WEY, 1986, p.34)

Segundo Pinho (2008, p.40) a ditadura de Getúlio Vargas inclusive o programa Voz do Brasil, tinha em matéria de comunicação, o objetivo de “elaborar e utilizar técnicas de persuasão, tendo em vista a perpetuação do poder”, utilizando-se de técnicas de Relações Públicas, talvez sem conhecê-las, pois procurava levar informação aos cidadãos e promover as ações do governo federal, favorecendo sua imagem perante seu público, tornando-os mais próximos.

Entre 1940 e 1950, o Brasil passou por uma política industrial desenvolvimentista, que trouxe para o país muitas empresas multinacionais e um mercado mais forte, desenvolvem-se também os meios de comunicação, surgindo às primeiras transmissões televisivas, às agências de propagandas, os institutos de pesquisa IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) e MARPLAN, os jornais, às revistas e o rádio como meio de comunicação de massa voltado para o

noticiário. Logo mais, em 1951, foi criado na Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, Rio de Janeiro, o primeiro Departamento de Relações Públicas autenticamente nacional. Em 1952, foi fundada por Inácio Penteado da Silva Teles, a primeira empresa de Relações Públicas no Brasil. No ano seguinte, promovido pela Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, instala-se o primeiro curso de Relações Públicas. (KUNSCH, 1997, p. 20)

As Relações Públicas exercidas durante o regime militar, segundo Pinho (2008, p 40-41) não foi devidamente concebida pelo fato deste não ter sido um período democrático. A maneira como se praticava às Relações Públicas induziu uma visão distorcida e negativa da profissão.

Em 1954, em São Paulo, foi discutido o seu estatuto e fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP. A ideia partiu de um grupo de profissionais de Relações Públicas da Fundação Getúlio Vargas, do IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho) e do Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. Os fundadores da ABRP, através de seminários, congressos e curso, passaram a ter como meta a busca da correta compreensão do real significado da profissão, que para muitos veio a ser regulamentada de forma prematura, em 1968. Apesar dos esforços da ABRP, a profissão ainda não havia se firmado nem na teoria e nem na prática. (KUNSCH, 1997, p. 20-23)

Em 1971 são constituídos os Conselhos Federal e Regionais dos Profissionais de Relações Públicas, respectivamente, CONFERP e CONRERPS, cujos objetivos eram a coordenação, fiscalização e disciplinamento do exercício da profissão de Relações Públicas⁶.

Na década de 1980 notou-se um crescimento da área da Comunicação no Brasil, tanto no mercado de trabalho e quanto nas produções acadêmicas, porém a integração de várias áreas da Comunicação nos departamentos das empresas, em detrimento aos departamentos que anteriormente eram exclusivos de Relações Públicas, permitiu que os profissionais desta área perdessem espaço no mercado de trabalho para outros profissionais da comunicação. Já a década de 1990 houve maior aproximação entre mercado de trabalho e academia, nesta época procurou-se

⁶ Disponível em: http://www.conferp.org.br/?page_id=165. Acesso: 08/03/2014.

uma redefinição das Relações Públicas nas universidades e nas associações, para que a profissão pudesse adaptar às novas tecnologias e modernização ocasionadas pela globalização. (KUNSCH, 1997, p. 38-39)

A profissão no Brasil existe e é regulamentada há mais de 30 anos, por que, então, ainda nos deparamos com tantas pessoas que não conhecem o fazer do profissional de Relações Públicas?

As Relações Públicas são uma área da Comunicação que possui várias significações dadas pelos profissionais e acadêmicos da área. Se há tanta confusão entre os envolvidos, não podia ser diferente com aqueles que nunca tiveram envolvimento com a atividade. Por isso muitas pessoas não sabem o que um profissional de Relações Públicas faz ou tem um entendimento distorcido sobre suas funções. Além, do falta de uma significação que abranja todas as funções da profissão e que seja senso comum, há outras discussões a respeito da área, como é o caso de alguns defenderem que as Relações Públicas é campo da Administração e outros defenderem que é da Comunicação.

Para Simões (1995, p. 45), o termo Relações Públicas tem vários significados e estão relacionados a um processo, a função, a atividade, ao profissional, ao cargo e a profissão. Segundo Kunsch (1997, p.85), o próprio termo “Relações Públicas” também é discutido entre os profissionais e acadêmicos, pois é considerado impróprio diante do que venha a ser a profissão no país. Ao traduzir para o português o termo original “*Public Relations*”, alguns significados foram distorcidos pelo fato de não se tratar dos mesmos contextos, no Brasil e Estados Unidos, que a profissão surgiu. Em meio a tantas definições o que se tem em comum é o papel do relações-públicas como mediador e gerenciador dos relacionamentos entre organizações e seus públicos.

3.2. As funções das Relações Públicas no Brasil

Como foi abordada anteriormente, as Relações Públicas, nasceu nos Estados Unidos, e inicialmente esteve relacionada ao fenômeno da opinião pública, assim como no Brasil, que no início esteve ligada às questões políticas do governo de Juscelino Kubitschek e Getúlio Vargas. Desde o início da prática da atividade de

Relações Públicas até os dias de hoje houve muitas mudanças. A compreensão da profissão, suas práticas e valores éticos alteraram-se, devido às discussões entre profissionais e acadêmicos da área e devido às próprias mudanças socioeconômicas do país.

Segundo Porto Simões (2001), a necessidade de criar uma rede teórica, que contenha definições, conceitos, proposições e princípios das Relações Públicas é praticamente um senso comum, porém “teoria não se impõe”. Criar teorias parece fácil, difícil é criar uma teoria confiável, que seja construída “por meio de argumentos, justificada pelos seus resultados na prática e desenvolvida pela crítica permanente” (SIMÕES, 2001, p. 47-48).

Atualmente, a profissão possui um vasto campo de ação e segundo França⁷, a confusão sobre as funções das Relações Públicas é tanta, que

“os relacionistas brasileiros reuniram-se em um grande simpósio, denominado Parlamento Nacional, para melhor explicitar a Lei nº. 5.377, que regulamenta a profissão, e propuseram que se fizesse uma alteração nessa lei de 30 anos, atualizando-a. Como resultado desse trabalho, foi proposto que passariam a ser consideradas funções de relações públicas: I – diagnosticar o relacionamento das entidades com os seus públicos; II – prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades; III – propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos; IV – implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos.

Determinadas as funções, o documento propõe nova alteração na lei para melhor definir as atividades de Relações Públicas, considerando-se atividades específicas de Relações Públicas:

I – realizar: a) pesquisas e auditorias de opinião e de imagem; b) diagnósticos de pesquisas e de auditoria de opinião e imagem; c) planejamento estratégico de comunicação institucional; d) pesquisa de cenário institucional; II – estabelecer programas que caracterizam a comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; III – planejar, coordenar e executar programas de: a) interesse comunitário; b) informação para a opinião pública; c) comunicação dirigida; d) utilização de tecnologia de informação aplicada à opinião pública; e) esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses da organização. IV – ao ensino de disciplinas de

⁷ Disponível em: http://www2.metodista.br/agenciarp/publicacoes_artigos_texto5.htm. Acesso em 10/03/2014.

teoria e técnicas de relações Públicas; V – avaliar os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos.

Buscar o entendimento da área tanto no campo teórico como no campo da atividade, dará aos acadêmicos e profissionais orientações para esclarecer os questionamentos que rodeiam a profissão. Esse é o caminho para o esclarecimento e desenvolvimento das Relações Públicas, ou seja, a ponte entre a academia e o mercado de trabalho.

Para nós, profissionais de Relações Públicas, o importante é termos consciência da nossa atuação e mostrar, através do trabalho, qual é nossa função e o que podemos fazer por uma organização, porém seria melhor se não precisássemos mais tentar explicar “o que faz um Relações Públicas”.

4. ESTUDO DO CASO: MÓVEIS ZACARIAS

Tendo em vista a necessidade de exemplificar este estudo, será apresentada neste capítulo, a análise de uma empresa familiar, em que trabalhei por um período de um ano e meio, feita a partir de uma pesquisa observacional. Para entender melhor a empresa e interpretá-la, foi preciso examinar, inicialmente, o histórico dessa empresa, bem como as características de seus principais personagens.

A empresa em estudo, a Móveis Zacarias, pertence a um dos setores que mais cresce no Brasil, o moveleiro. De acordo com a MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), no “comércio varejista de móveis, incluindo eletrodomésticos, as vendas nacionais cresceram 8,6% em volumes de peças e 9,6% em valores das receitas. O dado significa uma alta de 5,4% nos volumes e 8,9% nos valores, de janeiro a outubro de 2013”⁸.

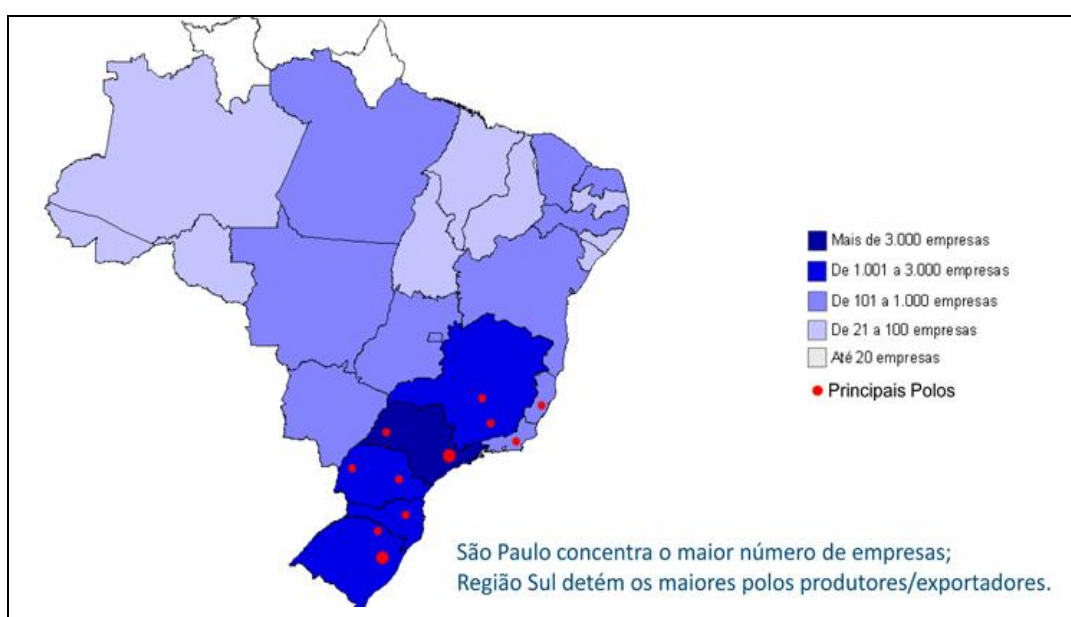


Figura 1: Concentração das empresas do setor moveleiro no Brasil em 2012.
Fonte: www.movergs.com.br

De acordo com a Figura 1 e com os dados apresentados pela MOVERGS, percebe-se que o setor moveleiro tem grande importância para economia do país, e

⁸Fonte: Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/noticias/setor-moveleiro-obtem-crescimento-no-mes-de-outubro-de-2013>. Acesso em: 05/03/2014.

está sendo um dos setores mais beneficiado com o país sediar a Copa do Mundo de 2014.

4.1. Histórico

A Móveis Zacarias foi fundada na década de 1990, quando inaugurou a primeira loja especializada no comércio varejista de móveis, na cidade de Itamogi, estado de Minas Gerais. O nome “Zacarias” foi escolhido devido aos sobrenomes dos pais do casal fundador da empresa ser, coincidentemente, Zacarias.

Após diversificar as mercadorias, e diante de um mercado favorável, as vendas na Móveis Zacarias aumentaram. Com o lucro das vendas na primeira loja e com outros investimentos, o fundador-proprietário decidiu expandir o negócio para outras cidades do sudoeste mineiro e nordeste paulista. Em poucos anos, formou-se uma rede de lojas especializadas no comércio varejista de móveis, estofados, eletrodomésticos, eletrônicos, roupas de cama, mesa e banho, artigos de decoração, piscinas e brinquedos.

Em 2005, o fundador-proprietário da rede de lojas Móveis Zacarias e sua esposa divorciaram-se. Na partilha de bens, quatro lojas passaram a ser propriedade da esposa, enquanto as outras dez lojas continuaram sendo propriedade do fundador. Com essa separação, a ex-esposa do fundador, já aposentada do cargo de professora, resolveu dar continuidade ao empreendimento do ex-marido, administrando as quatro lojas que ficaram sob sua propriedade.

Hoje, pode-se dizer que as lojas Móveis Zacarias coincidem apenas no nome, pois o fundador e sua ex-esposa passaram a administrar separadamente suas respectivas empresas. Para o fundador, já não era tarefa difícil, mas para ex-esposa foi preciso muita dedicação para levar o empreendimento adiante, pois não era sua especialidade profissional até então. Na época do divórcio, nenhum dos três filhos do casal ainda havia se interessado com o empreendimento dos pais, pois seus interesses profissionais estavam relacionados à área da saúde e da informática e não do comércio.

A pesquisa observacional, para fins deste estudo, abrange apenas as lojas, que após o divórcio, ficaram sob a propriedade da ex-esposa do fundador da Móveis

Zacarias, sendo pesquisadas e observadas no período de um ano e seis meses. A empresa pesquisada é considerada familiar, pelo fato do fundador ter sido casado com a administradora e por, atualmente, ter um dos filhos do casal no processo de sucessão da empresa.

4.2. A Propriedade e Administração da Esposa

Os divórcios na maioria das vezes conturbados e causadores de desequilíbrios emocionais não podem ser ignorados nesse estudo, pois teve profunda influência na “vida” dessa organização. A difícil adaptação às mudanças e à nova fase, fez com que a “saúde” da empresa Móveis Zacarias também sofresse. Muitos dos problemas atuais na Móveis Zacarias da ex-esposa do fundador, são consequência dos primeiros meses de uma administração inesperada, sem nenhuma preparação, e conseqüentemente, problemática.

Atualmente, a ex-esposa do fundador das lojas Móveis Zacarias possui e administra seis lojas sediadas nas cidades mineiras de Monte Santo de Minas, Itamogi, Guaranésia e Arceburgo, e nas cidades paulistas de Santo Antônio da Alegria e Cajuru. Além das seis lojas, também administra uma transportadora e um escritório, ambos sediados em Monte Santo de Minas. Este escritório é a sede da administração e local onde foi feita a pesquisa observacional.

A organização configura-se como uma pequena empresa, de acordo com a classificação das empresas pelo SEBRAE, por possuir aproximadamente 50 funcionários, que ocupam funções como: auxiliar de escritório, técnico em manutenção de informática, gerente de vendas, caixa, vendedor, montador, auxiliar de montador e motorista. (Ver classificação das empresas em Apêndice A)

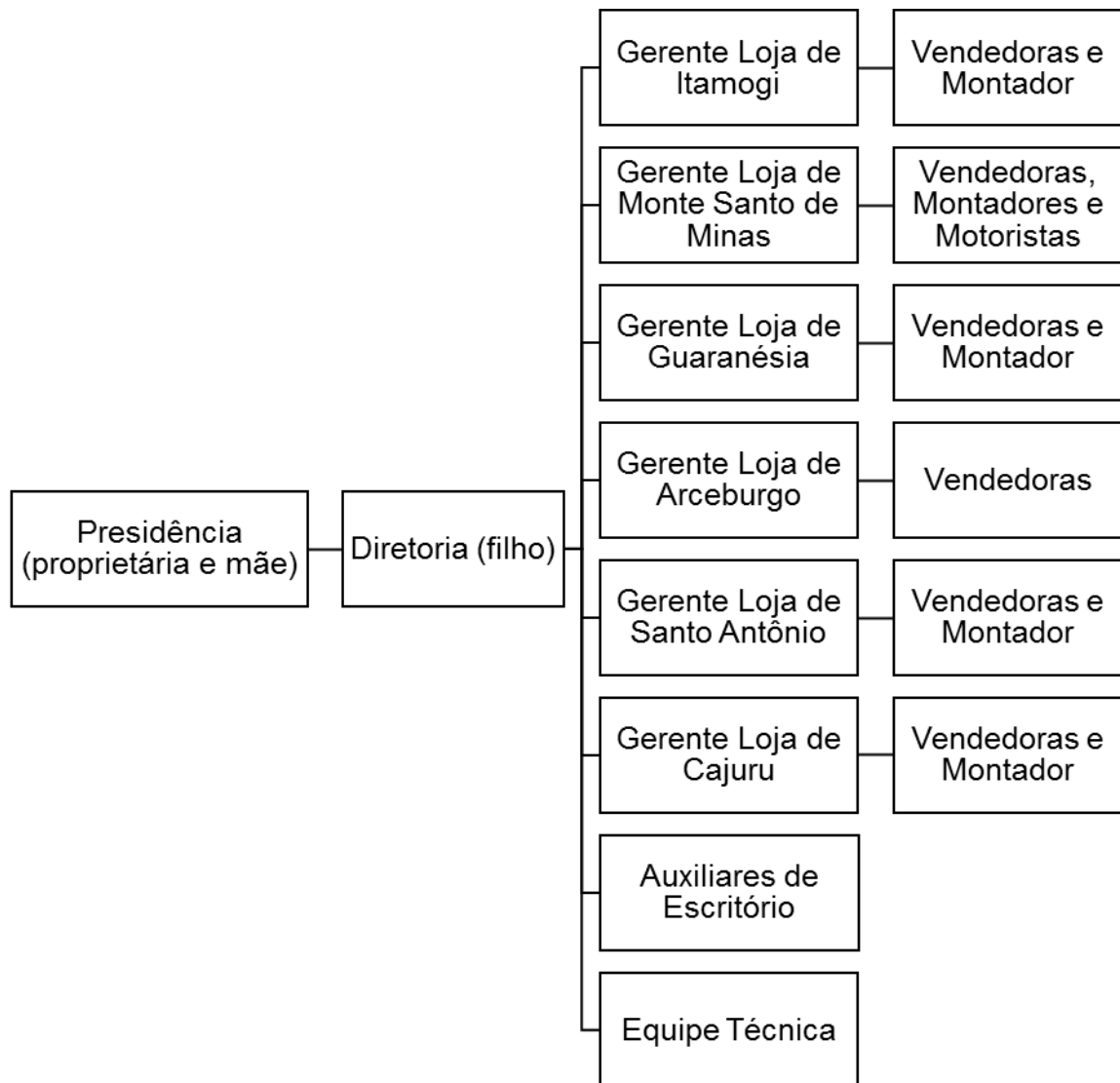


Figura 2: Organograma
Fonte: Próprio autor

Como se pode observar no organograma, a empresa tem o poder centralizado na administradora-proprietária, no entanto, este poder encontra-se em transição, passando da mãe para seu filho mais novo, porém a proprietária ainda atua como presidente, diretora, gerente e até mesmo como supervisora de tarefas operacionais, no escritório sede, no escritório da equipe técnica de informática e nas lojas, principalmente, na loja de Monte Santo de Minas, cidade onde reside e onde está localizado seu maior depósito de mercadorias e garagem dos caminhões utilizados no transporte de mercadorias.

Esse organograma foi desenvolvido apenas para ter uma visão da estrutura da empresa, pois na prática existe ausência de uma estrutura administrativa formal, e as funções não são claramente definidas, como também não existe a formulação

de missão, visão e valores.

4.3. O Processo Sucessório na Móveis Zacarias

Estudiosos chegaram à conclusão de que a sucessão é o ponto-chave para o sucesso da empresa familiar. Quando o fundador consegue entender que não é imortal e que é melhor resolver a questão da sucessão em vida, para que depois de sua morte, seus filhos não entrem numa guerra, a empresa não corre tanto risco de falir e ser fechada.

A administradora da Móveis Zacarias tem a consciência de sua mortalidade e não criou empecilhos à passagem do poder, pois seu filho mais novo está começando a adquirir o controle da empresa. Isso apenas ocorreu após sair da empresa, a funcionária que ocupou por 10 anos o cargo de Diretora Geral, o qual lhe dava poderes de tomar decisões importantes na empresa.

O segundo filho da administradora formou-se em Medicina, no entanto, nunca participou dos assuntos relacionados à empresa da família. O filho mais velho ficou alguns anos cuidando da informatização da empresa, mas resolveu fazer sua carreira profissional em outra empresa. Como se pode perceber, existe uma vantagem na Móveis Zacarias em comparação com a maioria das empresas familiares, pois nessa empresa não existe disputa entre os filhos pelo controle da empresa, sendo que apenas um dos filhos se interessou pelo empreendimento da família. Apesar de não haver empecilho para que ocorra a sucessão, existe despreparo quanto ao entendimento do processo sucessório por parte do sucessor e do sucedido, conseqüentemente a sucessão tem sido bastante problemática.

As facilidades desse processo sucessório são apenas em relação a não disputa pelo poder entre os filhos e a aceitação por parte da proprietária em deixar o controle da empresa para seu filho mais novo, pois as dificuldades ainda são grandes. São muitas as brigas devido à falta de conhecimento, tanto por parte da mãe, que tem maneiras de pensar muito conservadoras e atrasadas, quanto por parte do filho que ainda não conheceu todo o mecanismo de funcionamento e cultura da empresa.

A proprietária deseja passar o poder, mas tem medo do filho não conseguir

levar os negócios adiante, ela acredita que suas ações e decisões sejam as melhores para empresa. Vontade e interesse em assumir o poder o filho também tem, mas ainda é preciso aprimorar seu conhecimento a respeito de vários assuntos como: vendas, pesquisa de mercado, propagandas, relacionamentos interpessoais, entre outros. Para conseguir permanecer no mercado e vencer a concorrência, o filho não poderá mais para resolver os problemas diários da empresa baseado-se em intuição ou em experiências anteriores, como fazia sua mãe.

Além disso, alguns funcionários mais antigos tendem a resistir à nova gerência. Isso se deve a desorganização desse processo sucessório e a dificuldade que existe em aceitar mudanças. Os funcionários ficam comparando as atitudes de sucessor e sucedido e na maioria das vezes tendem a aceitar mais as decisões da proprietária, pelo fato de estarem mais “acostumados” com ela.

Embora a sucessão seja de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática caso seja conduzida de forma irracional, por isso o processo de sucessão deve se desenvolver através de planejamento rigoroso.

4.4. A Cultura Organizacional da Móveis Zacarias

Cultura organizacional de acordo com Dias (2008, p. 203), é “um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade ou uma organização”, bem como, um “conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família ou uma organização”.

Como na maioria das empresas familiares, a centralização do poder, a falta de profissionalismo, o paternalismo, as relações informais, a dificuldade em separar os sistemas família e empresa, os problemas com sucessão, o conservadorismo e falhas na comunicação também fazem parte da cultura organizacional da Móveis Zacarias.

Nas empresas familiares, a cultura organizacional centra-se, primeiramente, na figura do fundador, ocorrendo certa fusão dos seus próprios valores e comportamentos com os valores da sua empresa. Como este estudo abrange

apenas a empresa da ex-esposa do fundador da Móveis Zacarias, podemos dizer que muito dos valores do fundador não existem mais na empresa, pois agora partem das convicções e ideias da nova liderança. Em outras palavras, houve profundas mudanças na cultura organizacional da empresa em propriedade da ex-esposa do fundador decorrentes do divórcio, da partilha de bens e da nova administração. E hoje, seu filho traz para a empresa novas ideias e valores que já estão modificando a cultura da organização novamente. Sua maneira de dirigir a empresa é bastante rígida em comparação com a da sua mãe.

As mudanças na cultura de uma organização não ocorrem apenas quando há troca de pessoas que ocupam os cargos mais altos, mas se modifica também conforme as necessidades do mercado, a adaptação às novas tecnologias, as exigências dos públicos, a capacitação dos colaboradores, enfim são vários os motivos pelas quais ocorrem mudanças na cultura de uma empresa.

A administradora, raramente, busca ampliar seus conhecimentos a respeito da administração, do mercado, de novas técnicas de vendas e de propaganda. A falta de profissionalismo e conhecimento permite que decisões sejam tomadas seguindo experiências anteriores ou até mesmo seguindo a intuição. Apesar de tanto despreparo, a administradora conseguiu expandir os negócios e abrir novas lojas, porém a organização encontra-se em um caos, no que se refere a relacionamento com seus públicos, gerenciamento administrativo e financeiro.

Conhecimento, planejamento e monitoramento são imprescindíveis para o sucesso de um projeto dentro de uma organização. Na Móveis Zacarias, vários trabalhos iniciados e ideias se perdem por não haver disciplina e acompanhamento dos projetos criados. Percebe-se que há por parte da administradora interesse por mudança, mas de maneira superficial, pois existe certo medo de arriscar. Esse medo e conservadorismo são decorrentes da falta de conhecimento e de planejamento.

Existe, também, na Móveis Zacarias, uma dificuldade enorme em separar os dois sistemas: família e empresa. São inúmeros os acontecimentos durante este estudo que comprovariam essa dificuldade, mas os exemplos a seguir resumem o problema:

- A documentação de registro da empregada doméstica da administradora, como holerites e recibos, é arquivada no escritório da Móveis Zacarias.
- A administradora solicita aos funcionários do escritório Móveis Zacarias que ajudem nos trabalhos escolares de seus netos.
- Praticamente todos os dias, a administradora traz assuntos da sua casa para o escritório.
- O escritório da equipe técnica de informática funciona dentro da casa da administradora.
- Mistura-se dinheiro pessoal com o da empresa.

Outro fato bastante ocorrente na Móveis Zacarias são os conflitos pessoais dos dirigentes trazidos para os colaboradores, causando-lhes confusão e descrédito. Por exemplo, a administradora e seu filho encarregam a mesma tarefa, de modos diferentes, para um mesmo funcionário. E este se queixa de não saber de quem acatar as ordens. Além do problema na comunicação e da divergência de ideias entre os dirigentes, percebe-se que a concentração das decisões nos dirigentes não deixa o negócio fluir. É preciso delegar atividades e descentralizar o poder para maior eficácia organizacional, ou seja, colocar um gerente para cada departamento e deixar que esse gerente tome as decisões.

A transferência do espírito empreendedor de mãe para o filho está sendo muito lenta, por isso deveriam optar pela profissionalização como forma de garantir a continuidade da empresa. Este profissional poderia gerenciar apenas durante a transição de poder, pois se a tentativa de passagem do bastão de mãe para filho fracassar, a empresa estaria mais segura e sem tantos riscos de ser fechada após o falecimento da proprietária, uma vez que neste momento o filho pode não estar totalmente preparado para controlar a empresa.

4.5. A Consultoria na Móveis Zacarias

Em 2013, a Móveis Zacarias contratou os serviços de um consultor empresarial, com intuito de minimizar ou erradicar falhas em pontos críticos internos que pudessem estar atrapalhando o desenvolvimento da empresa, pois melhorando o clima organizacional, outros problemas poderiam ser solucionados, como por exemplo, a imagem da empresa perante seus colaboradores, fornecedores e

clientes.

O consultor primeiramente fez um *briefing*⁹, entrevistando os administradores e todos os colaboradores da empresa. Após fazer este levantamento de dados e traçar o perfil da empresa, o consultor analisou os dados obtidos e fez o diagnóstico¹⁰. Abaixo estão algumas das falhas que se comete na Móveis Zacarias, apontadas pelo consultor, bem como suas propostas de melhoria:

Falha 1: Tarefas mal distribuídas na loja de Monte Santo de Minas e no escritório, além de funcionários mal posicionados no escritório.

Proposta: Redistribuição e organização das tarefas, para não haver desperdício de tempo e divisão em departamentos Controle de Estoque, Fiscal, Comercial e Recursos Humanos, Financeiro e Marketing.

Resultado: Fisicamente o ambiente de trabalho foi dividido em departamentos, mas não conseguiu acabar com o problema, pois ainda há funcionários desempenhando tarefas que não são do seu departamento. O intuito da redistribuição de tarefas não era tornar uma empresa com departamentos desintegrados, mas sim organizados.

Falha 2: Falta de um chefe ou diretor no escritório, que não fossem os donos da empresa.

Proposta: Contratação de um profissional capacitado e com perfil de líder.

Resultado: A empresa procurou por um tempo um profissional capacitado, mas não encontrando, ignorou tal proposta e nada foi modificado neste aspecto.

Falha 3: Problemas na comunicação entre administração e funcionários, e na

⁹ Segundo Freitas e França (1997, p. 121-122), *briefing* representa o conjunto das informações colhidas junto à empresa-cliente, seguindo o roteiro dado, por meio de entrevistas, "auditorias de opinião", "auditorias de comunicação" ou até de uma pesquisa institucional. Os dados colhidos permitirão fazer a análise do perfil do cliente e formular o diagnóstico e as propostas de atividades adequadas às suas necessidades de comunicação. O *briefing* comporá, portanto o ponto de partida, o fundamento de todo o trabalho, que começa pela identificação do objeto de estudo do público alvo: a empresa-cliente.

¹⁰ Para Freitas e França (1997, p. 132), "diagnóstico", ao fazer um projeto, um planejamento ou consultoria significa, determinar, reduzidamente, por meio de pesquisa e de outros tipos de levantamentos, a situação de uma organização, a natureza de sua filosofia operacional e de pessoal, de sua comunicação, de seus relacionamentos internos e externos, o tipo de conflitos que possam estar manifestando e a necessidade que tem de providenciar recursos para fazer frente aos problemas existentes na sua comunicação, para saná-los de forma eficaz e de maneira diferenciada.

comunicação entre funcionários.

Proposta: Fazer reuniões entre administradores e gerentes com maior frequência e passar a utilizar circulares.

Resultado: Ocorreu uma reunião após a consultoria e até a finalização desse estudo, tal reunião foi muito mal organizada, pois foi necessário marcar uma nova reunião. As quatro primeiras circulares funcionaram bem, mas após alguns meses houve esquecimento e abandono desse meio de comunicação.

Como se pode observar, a consultoria na Móveis Zacarias não teve resultados satisfatórios, porém a responsabilidade do trabalho não vingar, não se atribui ao consultor. O que se espera em uma consultoria é o estudo da empresa, a revelação das falhas encontradas e as propostas de melhoria, no entanto todos os processos foram realizados, mas por se tratar de uma empresa onde a informalidade e o despreparo profissional estão arraigados, é que o trabalho da consultoria não surtiu efeito. A falta de monitoramento e rigor em cumprir metas demonstra o ponto mais crítico da empresa.

Um mês após a consultoria, a proprietária disse a seguinte frase: “O consultor veio aqui me disse um monte de problemas que a empresa tem, mas não me deu soluções, os problemas eu mesma enxergo, gostaria mesmo de saber como resolvê-los”. De fato o consultor não deu as soluções, mas sim propostas de melhoria, que diante da falta de monitoramento, aos poucos foram sendo abandonadas.

Muitos administradores-proprietários de empresas familiares acreditam que suas ideias e planos para sua empresa são os melhores, devido seus sentimentos paternalistas, por isso têm dificuldades de permitir que um profissional de fora da família analise sua empresa. Analisar uma empresa, bem como suas formas de poder e cultura, é buscar o entendimento de sua razão de ser. Essa é a forma de saber aonde se quer chegar. E diante dessas questões, o Relações Públicas pode ser o profissional mais indicado para gerenciar os relacionamentos e prevenir os conflitos em empresas familiares. Sua formação dá-lhe competências para fazer essa análise da empresa, diagnosticar os problemas e propor mudanças em sua cultura que venha a melhorar seu desempenho.

4.6. O Relações Públicas como mediador de conflitos na Móveis Zacarias

Como discutido anteriormente, na Móveis Zacarias existem inúmeros problemas e situações de conflito. Isso tem ocorrido devido a um desequilíbrio entre os sistemas: família e empresa. Ambos os sistemas possuem vida própria, mesmo assim eles conseguem se afetar. No entanto, o Relações Públicas pode intervir nessa relação família-empresa, levando à cooperação por meio de ações preventivas. Também seria capaz de traçar determinadas regras ou mudanças na cultura da empresa, a fim de propiciar clima favorável para ambos os sistemas.

Tanto mãe como filho compartilham papéis, ações, poder e comunicação em ambos os sistemas, desencadeando forte interação entre normas, políticas, filosofias e cultura, tanto na família como na empresa, e muitas vezes ocorrendo sobreposição de um sistema sobre o outro. Por isso, a necessidade de analisar criticamente a cultura organizacional e as práticas na Móveis Zacarias, para então ampliar as possibilidades de prevenção e solução de situações de conflito. Sem dúvida o profissional de Relações Públicas seria o mais indicado para tal, pois sua formação lhe dá meios de melhorar a comunicação e mediar os relacionamentos empresa-família, não apenas em momentos de crises. A atuação de um Relações Públicas junto aos membros da família, administradores da empresa, pode ser o caminho para o profissionalismo na Móveis Zacarias.

De acordo com Simões (1995, 125-130), o Relações Públicas deve agir preventivamente mediante a intervenção no processo, e isso ocorre, por meio de quatro etapas:

- 1) Diagnóstico do processo político do sistema, examinando em que nível de interação se encontra a relação de poder e de comunicação.
- 2) Prognóstico: uma previsão do que ocorrerá no futuro nas relações dos sistemas.
- 3) Assessoria aos líderes da empresa familiar, de acordo com a localização da causa do problema ou do efeito da ação organizacional.
- 4) Promover a comunicação, a informação ou a negociação.

O Relações Públicas que dedicar-se a essas quatro etapas na empresa familiar está trabalhando sob o enfoque da comunicação e, também de poder que permeia as relações entre os sistemas familiar e empresarial.

A Móveis Zacarias não tem como ponto forte a comunicação entre os membros da família que trabalham no negócio, o que afeta diretamente seus relacionamentos e a interligação entre os sistemas. Gerenciar conflitos e associar interesses demonstram que a função do Relações Públicas corrobora com a tentativa de encontrar formas de identificar as causas dos desentendimentos entre os sistemas, evitando a sua eclosão e assim manter um clima organizacional equilibrado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O homem criou a necessidade de comunicar-se, partindo da necessidade de obter melhores formas de sobrevivência, de alimentação e de moradia. Com a evolução das formas de relacionar-se surgiram as cidades, o comércio e as empresas. Assim como os homens, as empresas também buscam sua sobrevivência, tentando se adequar ao mercado globalizado.

É inegável a importância das empresas familiares para economia mundial, por isso entender suas características específicas, cultura, regras, normas e sistemas de funcionamento facilita a aplicação de mudanças que garantam a sua sobrevivência. As pesquisas e descobertas de como fortalecer tais empresas traz benefícios e crescimento para a economia global.

Ficou claro que um dos maiores problemas de uma empresa familiar são os conflitos, a dificuldade de separar os sistemas empresa e família e os problemas diante da sucessão. Uma das principais maneiras de amenizar esses conflitos é evitar que os sistemas família e empresa sobreponham-se, ou seja, não permitir que as relações familiares afetem os negócios e vice-versa. Deve-se entender que a família é à base do crescimento pessoal e a empresa a forma de sustento. As regras para o convívio familiar e para empresa não devem ser as mesmas, uma hora ou outra haverá necessidade de novos profissionais na empresa e de novas relações na família, gerando diferentes problemas e conflitos.

Relacionar-se nunca foi tarefa simples, mas é preciso. As pessoas interagem, mas dificilmente conseguem chegar ao entendimento, gostam de falar e não de ouvir. A busca pelo equilíbrio e harmonia nem sempre é alcançada, devido à falta de razão em detrimento da emoção. O que acontece nas empresas familiares é isso, quando a emoção sobrepõe a razão, o sistema família sobrepõe o sistema empresa.

Em relação ao objetivo proposto, conhecer as peculiaridades do universo das empresas familiares, expondo maneiras de melhorar os relacionamentos dentro dessas empresas, conclui-se que a comunicação é um dos principais pontos a ser corrigidos para encontrar o equilíbrio organizacional. Entrar na realidade de uma empresa familiar e trabalhar essa comunicação não é tarefa fácil, mas o Relações

Públicas pode e deve intervir na relação família e empresa por meio de ações preventivas melhorando a comunicação e amenizando conflitos. Colocar um profissional de fora da família dentro da empresa pode ser algo estranho para os dirigentes-proprietários, isso é visto como a comprovação da incompetência em administrar a própria empresa.

Ao entrar no ambiente observado, buscou-se sentir o que eles sentiam, ver o que eles viam para entender alguns dos problemas, mas também utilizou-se do conhecimento teórico para interpretação dos fatos e foi constatado que a Móveis Zacarias não tem como ponto forte a comunicação entre os membros da família e seus colaboradores, o que afeta diretamente no crescimento da empresa, faltando, principalmente, delimitação das fronteiras entre a casa e a empresa.

A comunicação na Móveis Zacarias é essencialmente informal e deficiente entre todos os públicos: proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e concorrentes. Mas este estudo focou a comunicação entre administradores e funcionários, e entre os administradores que são da mesma família. Toda organização tem necessidade de um trabalho planejado e estratégico, que atue na intenção de conciliar e satisfazer a todos os envolvidos, por isso toda organização tem necessidade de um profissional de Relações Públicas, não apenas nos momentos de crises, pois as organizações são vivas e surgem nelas pequenos ou grandes problemas todos os dias. As Relações Públicas devem agir preventivamente mediante a intervenção no processo todo.

Na Móveis Zacarias, há a necessidade de desenvolver a comunicação interna eficiente. No entanto, só se consegue esta adesão com comunicação planejada, coordenada, monitorada, com objetivos claros e transparentes. Por se tratar de uma empresa familiar, é preciso abertura (sistema aberto) por parte dos proprietários para tal feito. Sem essa abertura não há consultoria, planejamento ou suporte a empresas que consiga melhorar e fazer crescer uma empresa. Ao profissional de Relações Públicas cabe adequar seus instrumentos de comunicação aos problemas encontrados em cada tipo de organização.

Quanto ao processo sucessório, cujos conflitos são mais intensificados, percebeu-se que a profissionalização pode ser a melhor estratégia para a garantia

de sobrevivência da empresa, se houver despreparo por parte do sucessor. Não que seja necessária a contratação de um profissional de fora da família, mas que o sucessor busque a sua própria profissionalização. A falta de planejamento na Móveis Zacarias é reflexo da falta de preparo da proprietária e, posteriormente, de seu filho, pois estes não eram aguardados na empresa e não foram preparados e profissionalizados para tal.

É um desafio para o profissional de Relações Públicas conseguir abertura para exercer sua atividade nas empresas familiares, principalmente em micro e pequenas empresas, pois antes mesmo de estar dentro de uma organização precisa esclarecer suas funções como profissional e ainda divulgá-las, devido a falta de entendimento da sociedade do que venha a ser a profissão.

O processo de evolução não tem fim e novos desafios surgem sempre. Portanto, empresas e profissionais devem se reinventar constantemente para se adaptarem a estas mudanças, procurando interpretar todo o processo de transformação, bem como o *feedback*. Existirão obstáculos e incertezas, mas a finalidade disso é aperfeiçoar o próprio homem, evoluir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES – PORTUGUESES FAMILY BUSINESSES. **Grupo de peritos em EF da União Europeia**. Disponível em: <http://empresasfamiliares.pt/internacional-grupo-de-peritos>. Acessado em 06 de Jun. de 2013.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/noticias/setor-moveleiro-obtem-crescimento-no-mes-de-outubro-de-2013f>. Acesso em: 05/03/2014.

BRASIL. **Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Diário Oficial da União, DF, 31 jan. 2009. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123Consolidada_LC139_2011.htm. Acesso em: 06 jun. 2013.

CARDELINO, L. **Entrevista**: Paulo Skaf. Revista Empresa Familiar, São Paulo, Ano I, n.4, 2005. Disponível em: <http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista4.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2010.

CONSELHO FEDERAL DOS PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **O sistema CONFERP**. Disponível em: http://www.conferp.org.br/?page_id=165. Acesso: 08/03/2014.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. São Paulo: Lafonte, 2012.

FRANÇA, Fábio. **Funções e atividades de Relações Públicas**. Disponível em: http://www2.metodista.br/agenciarp/publicacoes_artigos_texto5.htm. Acesso em 10/03/2014.

FREITAS, Sidnéia G. e FRANÇA, Fábio. **Manual de Qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneiras, 1997.

FRUGIS, Leonardo F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollim; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar X Competitividade**: tendências e racionalidades em conflitos. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Relações públicas e modernidades**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LEONE, Nilda. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João. **A empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, José F. de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

PINHO, Júlio Afonso. **O Contexto histórico do nascimento das Relações Públicas**. p. 21-42. In: MOURA, Claudia Pereira. História das Relações Públicas: Fragmentos da Memória de uma Área. EdipucRS, 2008. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>. Acesso em: 11 Mar. 2014.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PENTEADO, J. R.. Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas**. 4ª ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989.

REIS, José Roberto T.. **Família, emoção e ideologia**. Psicologia social: O homem em movimento / Silvia T. M. Lane (Org.). 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Santa Catarina, 2005. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 6 Jun. 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 6 ed. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2001.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

APÊNDICE A - Principais classificações de empresas no Brasil

Classificação segundo o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte:

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS DE ACORDO COM A RECEITA BRUTA ANUAL	
Tipo	Receita bruta anual
Microempresa	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Fonte: Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte de 1999, atualizado pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.

Classificação segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE:

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
Tipo	Número de funcionários	
	Na indústria e construção:	No comércio e serviços
Microempresa	até 19 funcionários	até 09 funcionários.
Pequena empresa	de 20 a 99 funcionários	de 10 a 49 funcionários

Quadro 2: Classificação das empresas de acordo com o SEBRAE.

Fonte: Adaptado do site www.sebrae.com.br

Classificação segundo o setor de atuação da empresa:

- ✓ Setor de Agronegócios e /ou Setor Primário;
- ✓ Setor Industrial e/ou Setor Secundário e
- ✓ Setor de Serviços e/ou Setor Terciário.

Classificação segundo a propriedade da empresa:

- ✓ Primeiro Setor: empresa pública, controlada pelo Estado.
- ✓ Segundo Setor: empresa privada
- ✓ Terceiro Setor: sociedades sem fins lucrativos. Exemplos: fundações, associações e ONGs.