



Ele é minha família e esta é minha empresa

Érica Rodrigues de Faria

MBA em Gestão de Projetos pelo Senac Minas – Unidade Guajajaras. *E-mail:* rfaria.ERICA@gmail.com

Victor Silva Corrêa. Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). *E-mail:* victorsilvacorrea@yahoo.com.br

RESUMO

A Plas pots é uma empresa renomada nacionalmente, de potes e utensílios de plásticos altamente resistentes à variação de temperatura. A sede da empresa fica em São Bernardo do Campo, São Paulo, e atua no mercado há 60 anos, sendo liderada todo esse tempo pela família Crisco. Rubens Crisco é neto do fundador e atualmente é o presidente. Em um dos resumos financeiros mensais, Rubens descobriu um rombo financeiro feito pelo seu único irmão, Eduardo Crisco, que estava ausente no momento, pois se encontrava no hospital com seu filho em tratamento de uma doença rara. O estudo de caso expõe o dilema familiar e empresarial em que Rubens se vê dividido entre desligar seu irmão devido ao ônus causado pelo rombo financeiro e a questão familiar de saúde do seu sobrinho, e propõe discutir problemas éticos e familiares dentro da empresa. O caso é recomendado para os cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos, incluindo as disciplinas como recursos humanos, ética e gerenciamento de conflitos.

Palavras-chave: Controle financeiro. Empresa familiar. Ética no trabalho.

INTRODUÇÃO

Na década de 60, em São Bernardo do Campo, São Paulo, foi inaugurada uma das fábricas que seriam uma das mais renomadas do Brasil, a Plas pots, em que o trabalho do químico Antônio Crisco foi reconhecido não só no Brasil. Uma empresa gerenciada por duas gerações, sem nenhuma crise financeira ou escândalo. Até que na terceira geração ocorreu um grande desvio financeiro, no momento de maior crescimento da empresa, com novas metodologias de gestão e inovações tecnológicas dos produtos.

O escândalo começando dentro da própria indústria, demissões em massa, fofocas e um desvio milionário feito pelo Diretor financeiro, Eduardo Crisco. Rubens Crisco, presidente da empresa, até então, ao descobrir, tentou entender a situação, procurou soluções sem expor o irmão.

A situação ocorreu da seguinte forma: Eduardo tinha um filho que nos primeiros anos de vida foi diagnosticado com uma doença rara, ainda pouco conhecida no mundo e sem um tratamento específico, quando soube de uma pesquisa na Universidade de Harvard, Massachusetts, EUA. A pesquisa ainda era embrionária e necessitava de recursos financeiros. Foi então que, sem pensar duas vezes, Eduardo começou a usar dos recursos financeiros das Plasspots para financiar essa pesquisa, já que a fábrica era de sua família. Os meses foram se passando e, cada vez mais, transferências iam sendo feitas sem passar pelo conhecimento de Rubens. Num dado momento porém, Rubens resolveu conferir as contas e viu que a empresa estava no vermelho, demissões estavam acontecendo e circulavam boatos e fofocas sobre “gestão de bandidos”.

Rubens, ainda sem saber o que fazer, pensou em expor a situação aos funcionários e, com isso, decidir por outras demissões pela saúde da empresa, ou demitir seu irmão, mesmo sabendo que seu sobrinho não teria a chance de prologar a vida.

ANTECEDENTE E CONTEXTO

Estávamos Dudu e eu brincando de pega-pega no quintal do vovô Antônio Crisco quando nosso pai nos chamou. Eu me lembro daquele dia como se fosse ontem: nosso pai, com o semblante cansado porque trabalhava mais de 16 horas por dia na Plasspots, empresa que o vovô criou fazendo os potes mais resistentes do mercado, nos disse que iríamos cuidar da fábrica. Eu, com 11 anos, achei o máximo e já estava super empolgado para começar; adorava quando meu pai me buscava na escola, me levava para o trabalho e todos da fábrica gostavam de me paparicar. O Dudu, meu irmão Eduardo, que na época tinha 10 anos, não parecia tão animado, mas quando chegava à fábrica amava descer para a produção e brincar com os operários. Sempre fomos muito unidos, ele era meu único irmão e não tínhamos muitos primos e, os amigos que tínhamos eram os mesmos, já que éramos praticamente da mesma idade. Certa vez, quando tínhamos uns 14 anos, estávamos brincando com uma colmeia que achamos na fazenda do vovô quando Eduardo foi picado por inúmeras abelhas e teve um choque anafilático bem na minha frente. Eu fiquei desesperado e o carreguei até chegar na casa principal. Ao chegar ao

hospital, eu orava a Deus para não levar meu irmão, porque ele era a pessoa mais importante na minha vida.

Alguns anos depois, o avô Antônio faleceu e a direção da fábrica ficou com meu pai, Tadeu Cusco. Se meu pai já trabalhava muito, imagina depois disso. Naquela época, houve um “boom!” na implantação de ferramentas para agilizar e melhorar o trabalho. Eu e Eduardo já tínhamos iniciado a faculdade – eu fazia Engenharia de Produção e ele, Ciências Contábeis. Nossos cursos foram indicados por nosso pai, que nos deu algumas opções, mas, claro, nada da área da saúde ou humanas.

Estávamos com o estágio garantido, pois nós dois trabalhávamos diretamente com nosso pai, aprendendo a gerir e fazer a contabilidade da empresa. Estávamos na fábrica quando foram implantadas diversas ferramentas de qualidade, satisfação do cliente, gestão de projeto e satisfação do colaborador.

Meu pai e meu avô conheciam todos os funcionários da fábrica, desde o pessoal de serviços gerais aos coordenadores. No entanto, à medida que a empresa crescia, aumentava o número de funcionários. Lembro que quando formamos, a planta fabril tinha mais de 150 colaboradores e foi nessa época que meu pai adoeceu e precisou se afastar do trabalho.

Eu e Eduardo então assumimos imediatamente a alta gestão da Plasspots, mas não sabíamos o quão complicado seriam para dois recém-formados chegar e “começar a mandar”. Sob os olhos dos colaboradores éramos duas crianças brincando de compra e venda. Houve momentos em que tanto eu, quanto Eduardo queríamos desistir, mas nosso pai eventualmente aparecia na fábrica para acalmar os ânimos, nos aconselhava e nos dava uma direção, um verdadeiro consultor.

Levou alguns anos para que todos confiassem no nosso trabalho, e conseguimos respeito e admiração. Aprendemos mais sobre a importância da gestão de recursos humanos do que desenvolver produtos inovadores, pois, sabemos que estando as pessoas satisfeitas, nossos produtos continuariam sendo TOP 1 do mercado nacional.

Eu sempre estava trabalhando, inclusive nos finais de semana, e, com isso, o tempo passou e acabou que minha carreira profissional estava indo muito bem enquanto as outras áreas da minha vida nem existiam. Eduardo, diferente de mim, gostava de sair e conhecer pessoas novas. Numa dessas saídas ele conheceu a Débora e foi com ela que ele se casou. Foi um casamento bem intimista e logo depois, Débora nos deu um dos meus maiores presentes, meu sobrinho Bernardo. Bibó, era assim que o chamávamos, era só alegria em nossas vidas; nossa família se reunia todos os fins de semana para poder brincar. Tínhamos feito viagens e passeios maravilhosos em família, até que certo dia, em uma consulta de rotina, em setembro,

descobriram uma doença rara no Bernardo. Nessa época, ele tinha 2 anos e ainda estava aprendendo a andar, mas a cada mês que se passava parecia mais fraco.

Meu irmão se fechou para o mundo, não queria conversar a respeito, pois o diagnóstico era sempre o mesmo, “ele não teria muito tempo de vida. Se chegasse na adolescência seria muito”. No entanto, eles mal sabiam o que ele tinha.

Na fábrica, não levamos essa informação e continuávamos normalmente nosso trabalho, eu na presidência e Eduardo na diretoria financeira. Anualmente, tínhamos uma reunião para balanço e ao final daquele mesmo ano, notei uma redução do faturamento total. Eduardo justificou, de forma convincente, a perda que não parecia tão significativa. Continuamos nosso trabalho arduamente nos próximos meses para tentar recuperar o declínio.

Estávamos desenvolvendo novos produtos, com *designs* inovadores e características mais aprimoradas. Começamos a exportar nossos produtos, a estar presente em feiras nacionais e internacionais de novos materiais. Estávamos sendo reconhecidos não só pela qualidade do produto, como pela qualidade da gestão.

Os pedidos de compra iam crescendo, juntamente com a importação de materiais para a fabricação de mais produtos. Nessa época, contávamos com cerca de 400 funcionários e duas plantas fabris. Eu e Eduardo, mensalmente recebíamos dos analistas um resumo do faturamento, entrada e saída dos recursos financeiros. Eu, particularmente, deixava mais sob a supervisão de Eduardo, já que ele era o diretor financeiro e deveria estar mais focado nesse quesito. Por acaso, eu decidi conferir um desses resumos, já que Eduardo estava se ausentando por vários dias, e eu sabia que ele estava preocupado com o filho, que sempre estava ficando internado.

Quando abri o documento, levei um susto. Nosso lucro tinha caído pela metade e eu fui atrás dos analistas para verificar o que estava acontecendo. Poderia ter sido um erro de cálculo. Foi então que os analistas financeiros disseram que isso já estava acontecendo há alguns meses. Eles tentaram contornar desligando alguns funcionários para equilibrar o balanço. Mas, a cada mês que se passava, o cenário não melhorava.

Um dos analistas, o mais audacioso, fez um comentário durante a reunião:

- Pois é, Sr. Rubens! Algumas pessoas aqui dentro têm mais privilégios que outros, né? Ser dono tem suas vantagens, não precisa justificar nada.

Aquele comentário me esfriou a barriga e o questioneei, sem sucesso de resposta. A reunião acabou e liguei para o Eduardo imediatamente.

- Alô, Dudu! Que p**** é essa dos resultados financeiros? Você sabia que estávamos desligando funcionários?

Eduardo ficou mudo por alguns segundos e respondeu:

- Rubens, preciso conversar com você! Mas, estou indo para o EUA hoje com a Débora e o Bibó. Volto em 2 meses.

Eu fiquei atônito e só desliguei o telefone.

No outro dia, fui para a empresa tentar entender melhor o que havia acontecido, mas era tanto cochicho que fiquei confuso. Ligava para o Eduardo e nada de ele atender. Olhei os outros resumos financeiros e nenhum valor batia com o comercial. Nos próximos dois meses, mais desligamentos foram feitos e os colaboradores começaram a se revoltar, pois estavam trabalhando com carga extra e benefícios reduzidos para tentar manter os que já estavam lá. As fofocas que circulavam eram de que a diretoria estava roubando a própria empresa e que estavam desligando os funcionários para terem mais lucro.

Eduardo voltou para o Brasil e fui atrás dele. Decidimos conversar longe da família dele. Ele assumiu imediatamente que tinha feito, grandes transferências para a própria conta, pois tinha descoberto um possível tratamento médico que ainda não era conhecido e nem tinha sido liberado pela agência da saúde. Disse que ele estava financiando o projeto com o dinheiro da empresa, mas ainda não havia nenhum resultado de melhora visível até então. E mais, Eduardo ainda conseguira maquiar muitos resultados, pois o rombo teria sido muito maior, e nos próximos meses já estava certo do envio de outras quantias.

Eu não soube o que falar na hora. Era um misto de emoções que envolvia raiva pelo que ele fez e estava fazendo com a empresa, e a esperança de cura ou prolongamento de vida do Bibó. Então, o questionei:

- Como você teve coragem de prejudicar tantas famílias que precisam deste trabalho? É por sua culpa que ele está um caos. Olha só, Eduardo, ser chamado de ladrão pelos cantos, sem poder falar nada, é absolutamente irritante. Imagina o que nosso pai e nossa família vão pensar de tudo isso...

Eduardo começou a chorar, pois também estava exausto de toda a situação, da doença e do furto da própria empresa. Mas, ele não podia parar, pois já havia assinado o contrato de investidor para o projeto de tratamento do filho, que custaria milhões de dólares, e se ele cancelasse, não saberia de onde tirar dinheiro para pagar a multa.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

O problema do desvio financeiro causado pelo Eduardo provocou inúmeros problemas como as demissões que ainda ocorriam por meses, as conversas atravessadas e os olhares de repúdio, a possível falência da empresa e a incerteza da cura do Bibó.

A minha confusão estava entre a possível cura e tratamento do Bibo e a continuação do investimento, mas com mais demissões e possível falência da empresa que nossa família geriu por anos; ou a demissão de Eduardo, a exposição do caso, assumindo nosso erro como gestores e, talvez, com a humanidade das pessoas, elas compreendessem a situação, mas, independentemente da escolha, possivelmente uma das plantas seria fechada. E, caso demitisse Eduardo, a chance de tratamento do Bibo reduziria drasticamente.

Esse dilema tem tirado meu sono, pois gostaria de ter outras possíveis soluções, gostaria de ter o melhor dos mundos para reduzir os danos causados por uma decisão que eu preciso tomar.

Sugestões e Referências

Para a continuação do estudo voltado para a ética e gestão de conflitos e crises dentro de organizações familiares, sugere-se os seguintes materiais:

COURY, C.; PEÇANHA, D. L. Liderança e cultura organizacional em empresas familiares - estudo de caso sistêmico e psicodinâmico. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.** v. 36 n.91. São Paulo, 2016.

RIBEIRO, Humberto Moura. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. Joinville: Clube de Autores, 2009.ro.

RODRIGUES, B. N.; NUNES, M. B. D. Ética nas organizações familiares: fatores que impulsionam os conflitos. **Revista GeSec**. São Paulo, SP, Brasil v. 13, n. 3, p. 300-314, 2022.

SEBRAE. Conheça os sintomas e as causas de desequilíbrio financeiro na empresa. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-sintomas-e-as-causas-de-desequilibrio-financeiro-na_empresa,b54b2c25d5709510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: dez. 2016.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. O.; HOFFMANN, L.; PIZZOLATO, N. D. Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. **Sistemas & Gestão** 13, pp 162-177, 2018.

LIMÁRCIO, T.; ALVES, L.; LEITE, C. E.; ANTUNES, M. A.; DANIEL, A. L. **A importância da gestão em empresas familiares**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, L. J.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA R. D. *Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families*. **Review of Business Management**, 14(43), 176–192. 2012.

RODRIGUES, B. N.; NUNES, M. B. D. Ética nas organizações familiares: fatores que impulsionam os conflitos. **Revista GeSec**. São Paulo, SP, Brasil v. 13, n. 3, p. 300-314. 2022.

SOBRINHO, A. P. S.; TOFOLI, E. T. A importância do planejamento financeiro na organização. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 01, n. Especial 2, jul/dez, p.522-527, 2017.

VOLTA, C. L.C.C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de Conatus. **Rev. adm. contemp.** 25 (04), 2021.