



EMPRESAS FAMILIARES E SEUS DESAFIOS NA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

FAMILY BUSINESSES AND THEIR CHALLENGES IN MANAGEMENT: A CASE STUDY

Lucas Santos Celestino¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA-GO.

Márcio Dourado Rocha²

Professor (a) do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA-GO

¹Lucas Santos Celestino – Bacharelado do curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-) –Brasil - Email: Luccasan@outlook.com.br

²Márcio Dourado Rocha – Professor do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA- – Brasil - Email:marcioans@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho busca compreender os desafios na gestão de empresas familiares e apontar melhores caminhos para superar esses desafios, embasado em teorias administrativas. Procura através de pesquisa de campo entender as principais dificuldades e desafios enfrentados por essas empresas, aplica sua pesquisa em Anápolis-GO, faz a análise de dados sobre isso apontando possíveis soluções conforme a teoria técnica sobre o assunto.

Palavras chave: desafios, empresas, familiares, gestão.

ABSTRACT

The present work seeks to understand the challenges in the management of family businesses and to point out better ways to overcome these challenges, based on administrative theories. Through field research, he seeks to understand the main difficulties and challenges faced by these companies, applies his research in Anápolis-GO, analyzes data on this, pointing out possible solutions according to the technical theory on the subject.

Keywords: challenges, companies, family, management.

1. Introdução

O negócio familiar é a junção de dois sistemas difusos; a família e o negócio, que estão juntos. Não significa que a empresa familiar, seja composta necessariamente por familiares, a empresa pode contar com profissionais externos também.

Como em todo modelo, a gestão da empresa familiar possui pontos fortes e fracos a serem explorados. As principais fraquezas que podem ser destacadas são autoritarismo, resistência à mudança e cultura da organização fortemente ligada aos comportamentos dos familiares fora do ambiente corporativo. Por outro lado, apresenta as seguintes vantagens: equipes engajadas e dedicadas, com comandos normalmente mais próximos e estruturas menores, que permitem o melhor acompanhamento do trabalho e o processo rápido de tomada de decisões.

Entendendo a importância da empresa familiar e sabendo de sua contribuição para o crescimento da economia no país, este trabalho tem o objetivo maior de investigar os aspectos inerentes à gestão dessas empresas e quais são as melhores práticas de gestão para que as mesmas prosperem no mercado. Lado outro, estará investigando também quais as principais dificuldades encontradas na gestão financeira das empresas familiares.

De maneira específica pretendemos:

- Realizar pesquisa bibliográfica para entender todo o processo de gestão financeira na empresa familiar;
- Realizar um estudo de caso em uma empresa familiar para observar os aspectos que mais interferem na gestão da mesma;
- Escrever artigo científico para demonstrar os resultados alcançados.

Esperamos que os resultados alcançados com a realização deste projeto possam colaborar para que outras empresas familiares se tornem mais preparadas para realizar a gestão financeira.

2. Fundamentação teórica

2.1 Empresas familiares

Quando se diz empresa familiar logo imaginamos o mercadinho da esquina, o restaurante da vizinhança o que representa realmente a sua grande maioria. Porém existem grandes empresas e marcas que se iniciaram como familiares e se consolidaram graças à prática de boa gestão.

Para Ricca (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam "[...] o direito de sucessão nos cargos de direção".

Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

E como as demais empresas, para se obter sucesso é necessário que tenha uma boa gestão.

Para que possamos entender como funciona uma boa gestão, temos que nos apoiar em estudos e teorias sobre o problema, e para Gitman (1997), a arte e ciência de administrar fundos corroboram com a saúde financeira das organizações. O ambiente atual é caracterizado por globalização da economia e da ampla concorrência, tecnologias aceleradas e grandes incertezas.

2.2 Planejamento financeiro

O planejamento financeiro deixa margem para que as empresas acompanhem as demandas atuais, seja na forma de atendimentos aos requisitos tecnológicos que surgem ou nas demais demandas que o mercado globalizado impõe.

Um dos desafios para a empresa familiar é o investimento em tecnologias, pois em grande parte elas se iniciam sem planejamento financeiro ou até mesmo sem recursos. Com financiamentos escassos e seletivos os empreendedores são obrigados a se desdobrarem para atender as demandas e acabam muitas vezes deixando de investir em inovação e tecnologia.

Entre várias funções atribuídas à empresa familiar, a maior delas, muitas vezes é garantir o seu sustento como empresa, e o sustento da família proprietária. Entretanto é importante planejar e utilizar ferramentas para fazer o controle e separação dos orçamentos.

Segundo Hoji (2017), as despesas financeiras podem exercer forte impacto sobre o lucro das empresas, e cabe ao administrador identificar e controlar essas despesas a fim de reduzi-las e maximizar o seu lucro.

Como ferramenta analítica deste processo tem a Demonstração do Fluxo de Caixa-DFC, que de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, devem conter as informações sobre movimentações de entrada e saída de um determinado período refletindo transações de natureza: Operacional, de Investimentos e Financiamentos.

Com essas ferramentas e planejamento adequado em mãos o proprietário consegue entender a capacidade de captação de recursos da empresa, e a partir disso destinar de forma correta o capital para sua subsistência e do seu negócio.

Com o objetivo de que seu planejamento financeiro obtenha sucesso, o empresário deve compreender que as demais áreas de sua empresa tenham um bom funcionamento, e de acordo com Juran (1992), para compreender a organização, o ponto de partida deve ser identificar e explicitar o seu objetivo, e isso se consegue com planejamento.

Uma vez especificado o objetivo do negócio, é necessário identificar as atividades que serão realizadas e compreender de que maneira elas auxiliarão no processo para alcançar o objetivo. Feito isso o passo seguinte é classificar e distinguir cada uma das etapas e seus executores, assim é possível atribuir funções e cargos para executá-las. Juran (1992).

Segundo Lacombe (2009), uma das formas de classificar as atividades é em relação ao nível em que são executadas. Geralmente, classificamos as atividades em três níveis: nível de direção, nível gerencial e nível de execução.

Essa classificação pode ter diferentes moldes de acordo com o porte da empresa, no caso de empresas familiares geralmente se desenha com o empresário desempenhando os níveis de direção, supervisão e técnico, e os demais colaboradores as atividades operacionais. Assumindo essa posição o proprietário deve ter conhecimento das funções gerenciais, as quais Lacombe (2009) sintetizou em:

- Planejar;
- Organizar;
- Prover recursos humanos;
- Liderar;
- Coordenar; e
- Controlar.

Essas funções possuem significados diferentes, porém são imprescindíveis que caminhem juntas para se alcançar bons resultados.

Adquirido esses conhecimentos eles devem ser colocados em prática, e isso deve passar por um planejamento, o que aumenta a possibilidade de se obter êxito. Com um planejamento em mãos se tem um caminho a seguir, o planejamento é feito no momento presente para ser consolidado no futuro.

A perspectiva de uma ação planejada já diferencia das demais, entretanto com o mercado globalizado as exigências são maiores, o que nos leva a procurar maneira de apresentar produtos ou serviços com uma melhoria constante, e para isso dispõe de ferramentas como a Metodologia do Ciclo PDCA, que Britto (2016), coloca como idealizador Walter Andrew Shewhart e mais tarde popularizado com Edwards Deming, considerados figuras importantes no controle da qualidade.

O ciclo PDCA baseia-se em quatro etapas a serem seguidas durante o processo: Planejar; Fazer; Checar e Agir. Aprofundando nesta ferramenta a chance de sucesso aumenta. Ferramentas auxiliaadoras como Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, brainstorming e 5W2H poderão ser muito úteis nesta fase, para dar suporte à tomada de decisões.

Outra questão a ser visualizada durante a gestão do negócio é saber identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Para a mesma Kotler (2013), reforça a necessidade de que toda empresa deve preparar uma nova análise SWOT, destacando de forma clara as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, a fim de avaliar a situação vigente. Nesta análise será possível destacá-las e avaliar a próxima ação.

2.3 Processo de Sucessão

Uma etapa crucial para continuidade da empresa é o momento da troca da gestão, com objetivo de obter êxito nesta etapa é necessário que se tenha um bom planejamento de sucessão. Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio.

Para Leone (2005), a sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização.

Ao pensarmos sobre o tema sucessão, devemos nos ater à amplitude desta realidade e compreender o que se passa nos membros da família e da empresa. Sabemos que a missão empresarial é decorrência de um sonho empreendedor.

Com isso o sucessor deve garantir a manutenção de valores, a legitimidade da sociedade, a preservação da empresa, a conquista de resultados e a fidelidade de acordo de gestão. Isto porque suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos, embora no processo de sucessão possam existir consequências positivas ou negativas, devido à forma pela qual se deu a transição da administração familiar.

3. Metodologia

Este trabalho se configura nos padrões da pesquisa qualitativa, pois segundo Gerhardt; Silveira (2009), a pesquisa qualitativa é um tipo de investigação voltado para as características qualitativas do fenômeno estudado, considerando a parte subjetiva do problema. Ela se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais

De forma específica será realizado um estudo de caso em uma empresa familiar e de pequeno porte, aqui denominada empresa X, situada na cidade de Anápolis-GO. Segundo Vergara (2013) o estudo de caso é aplicável com sucesso para o estudo de uma única unidade, pessoa, empresa, família, ou em órgãos públicos por oferecer segurança em profundidade e detalhamento do que se está sendo pesquisado.

Além do já exposto, o estudo de caso tem como finalidade descrever de forma sucinta os fatos que interessam ao estudo e no alcance dos objetivos da pesquisa.

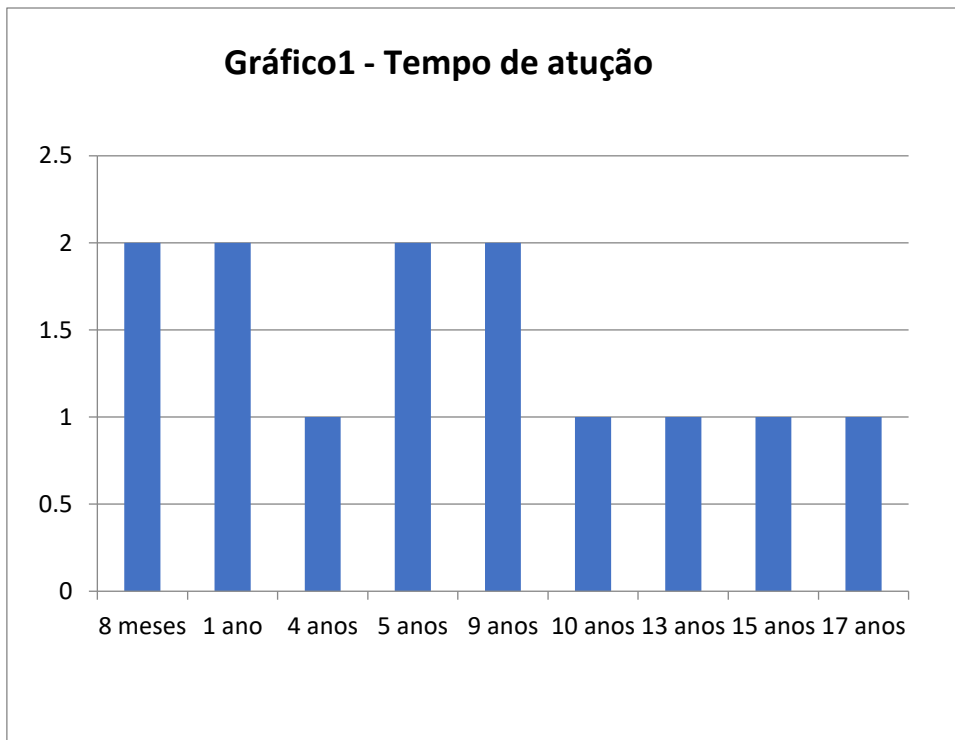
Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica e descritiva. Bibliográfica para estudar de forma aprofundada o posicionamento de autores que tratam o tema, e descritiva porque tem a pretensão de expor características específicas da população em estudo; no caso a empresa X, acima descrita. Vergara (2013)

Acreditamos que a metodologia proposta será suficiente para elucidar as questões pretendidas no objetivo da pesquisa.

4. Resultados e discussão

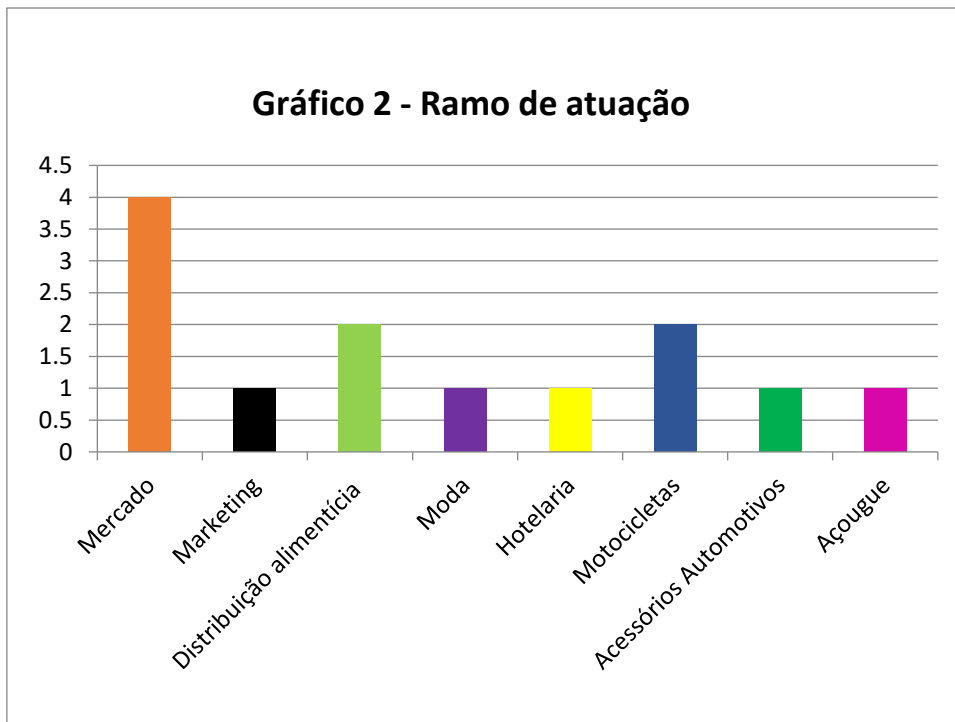
Para averiguação da administração de empresas familiares, a presente pesquisa entrevistou entre os dias 10 e 22 de novembro de 2020, administradores de 13 empresas de pequeno e médio porte instaladas em Anápolis, utilizando para tanto um questionário estruturado em questões objetivas e abertas.

Inicialmente, procurou-se verificar o tempo de atuação das empresas, sendo variáveis, a partir deste ponto podemos compreender a forma da administração de acordo com a estrutura das empresas.



Fonte: Celestino, 2020

Em seguida buscamos descobrir o ramo de atuação das empresas a fim de conhecer melhor a sua atividade principal e as respostas foram diversificadas, desde Mercado à Hotelaria, conforme mostra o Gráfico 2:



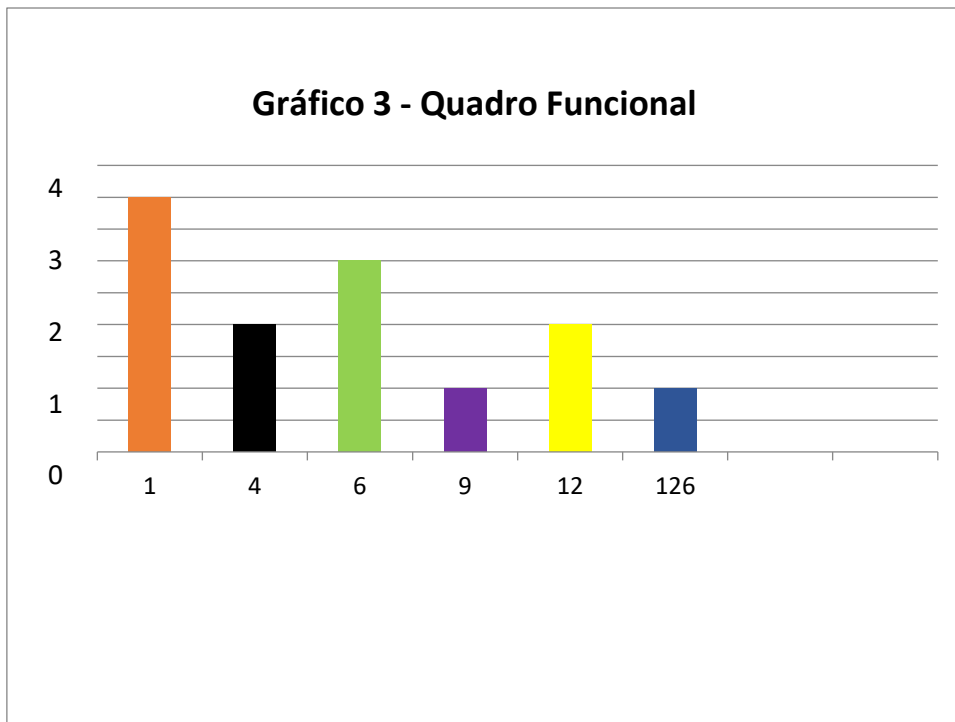
Fonte: Celestino, 2020

Etapa onde é escolhido o caminho a trilhar deve ser bem escolhida, pois nessa fase não deve ser visto apenas pelo fato de afinidade, apesar de que trabalhar com o que se gosta é mais gratificante.

Para se começar um negócio deve ser avaliado uma série de fatores, como público alvo, o conhecimento na área almejada, concorrência, o investimento necessário e quais as possibilidades de futuro.

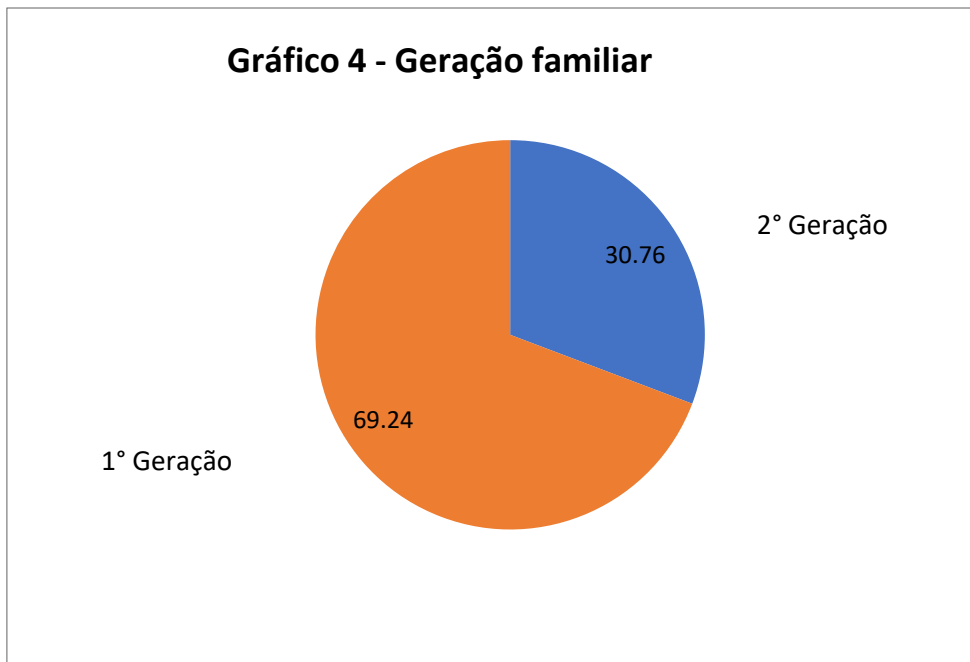
Segundo Masiero (2012), Para uma organização se estabelecer no mercado e obter sucesso, ela deve ter posturas, comportamentos e valores que lhe garantam a existência em meio às oportunidades e às adversidades.

Na terceira questão foi levantada a quantidade de colaboradores que compõe o quadro funcional das empresas entrevistadas. Dados expostos no Gráfico 3.



Fonte: Celestino, 2020

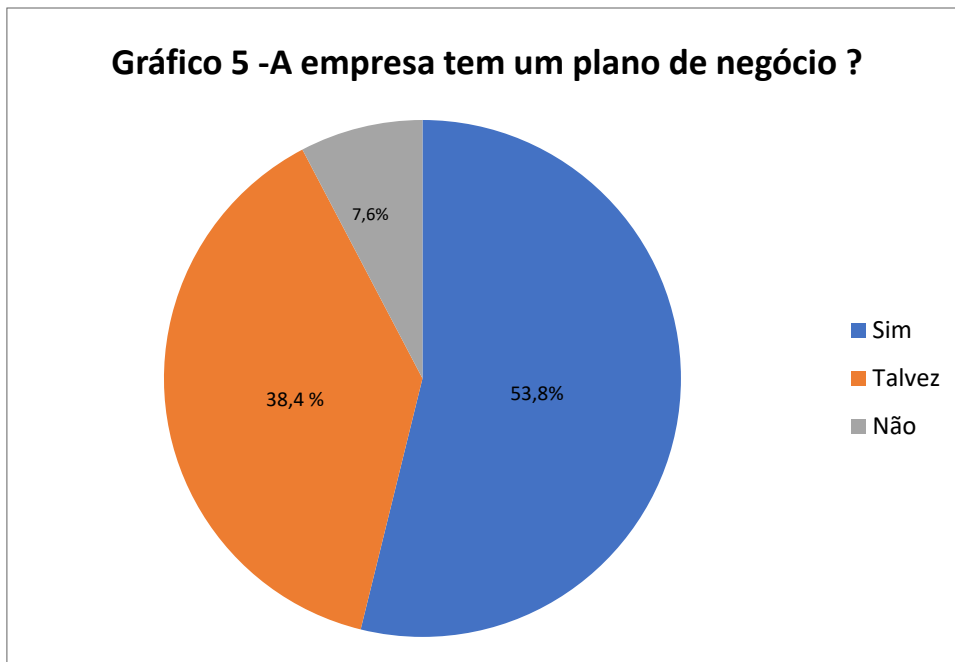
Outro ponto importante das empresas familiares é a geração em que ela se encontra na família, pois as primeiras gerações que vão definir a cultura da organização e os rumos que ela irá tomar. O Gráfico 4 mostra que dentre os entrevistados as respostas ficaram entre a primeira e segunda geração.



Fonte: Celestino, 2020

Como visto no início do nosso projeto o plano de negócio é de grande importância para qualquer empresa seja um plano para empresa nascente, que é o plano quando se inicia a empresa, ou um plano para um negócio já existente.

Questionada as empresas sobre plano de negocio logramos as repostas do Gráfico 5:



Fonte: Celestino, 2020

É importante salientar que não existe o plano de negócio perfeito, porém é importante que a organização tenha um bem definido para alcançar os seus objetivos.

Ajzenal, Ceconello (2017) Planos de negócio são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências.

Nas respostas observamos que a maioria respondeu que possui um plano de negócio.

A empresa familiar em sua grande parte é responsável pelo sustento do proprietário e seus dependentes, o que gera um desafio de separar as finanças pessoais e as do negócio. Quando se mistura as contas pode gerar problemas futuros para organização.

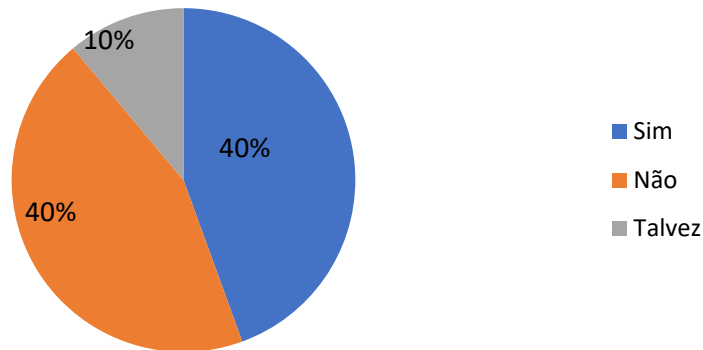


Fonte: Celestino, 2020

Nas repostas obtidas no Gráfico 7, demonstram que essa realidade está presente nas empresas.

Como em qualquer outra empresa a familiar também passa pelo processo de sucessão, a “passagem do bastão”, etapa onde será trocada a gestão por alguém da família ou profissionais externos. Foi levantada essa questão no formulário e o Gráfico 7, demonstra os resultados:

Gráfico 7 - Tem um plano de sucessão para a empresa?

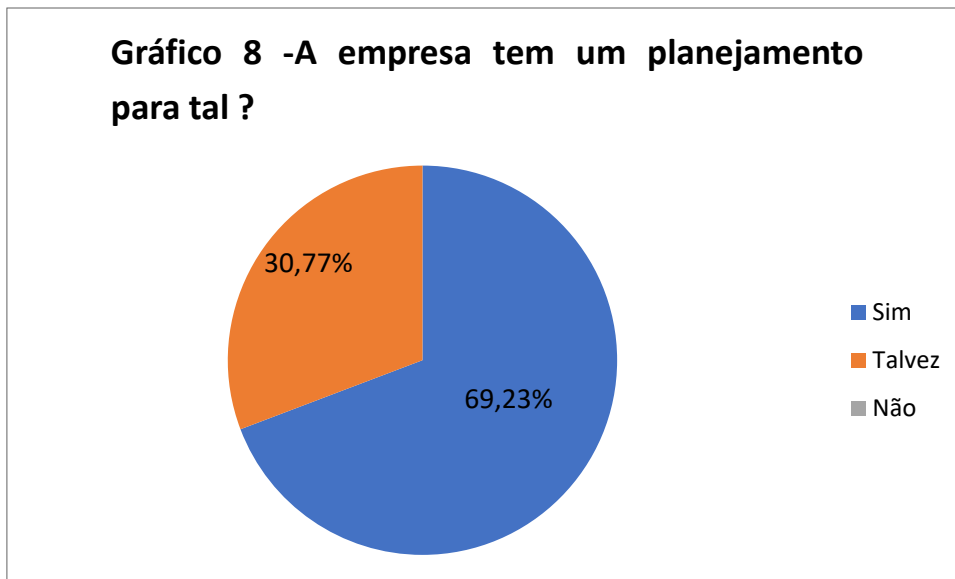


Fonte: Celestino, 2020

A partir dessas informações entramos na questão em que mais se encontra dificuldades historicamente em empresas familiares, que é o processo de sucessão como expõe Leone (2005) A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização.

A sucessão tem de ser planejada, com a preparação de um sucessor familiar ou com profissionais externos.

Ao decorrer do questionário foi perguntado como os proprietários imaginavam a empresa em 10 anos, foram respostas variadas, mas todas com uma visão otimista. Em seguida foi questionado se a empresa tinha planejamento para chegar a esse objeto.



Fonte: Celestino, 2020

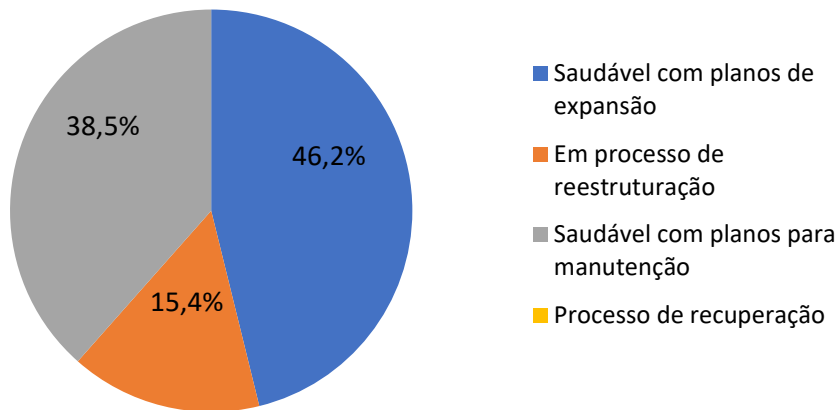
O Gráfico 8 expressa que a maioria tem sim o planejamento para alcançar a sua meta, e não traz respostas negativas.

Á vista disso, reitera que o planejamento é o caminho. De acordo com Maximiano (2000), para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos.

As finanças de uma empresa relatam a sua saúde, ou seja, uma empresa com as finanças ajustadas se encontra saudável. Essa analogia é totalmente condizente com a realidade, pois se as finanças estão ajustadas é um sinal de que ela está tendo um bom desempenho.

Fundado nessa visão, foi interpelado a respeito da situação financeira das organizações.

Gráfico 9 - Como se encontra a saúde financeira da empresa?

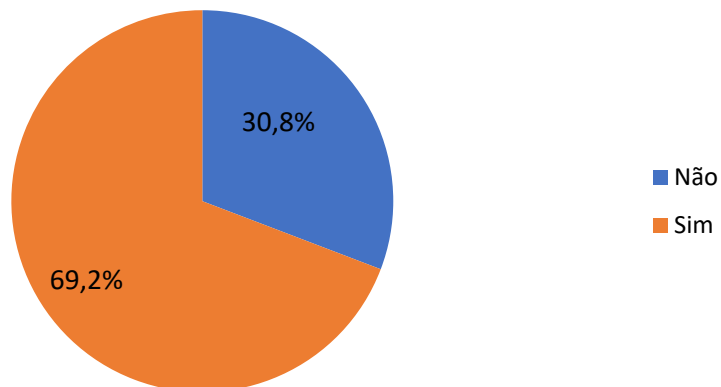


Fonte: Celestino, 2020

Das entrevistadas, 84,7% se encontram em situação saudável e dentre essas 54% tem planos de crescimento.

Para que a empresa tenha crescimento é necessário que se faça investimentos, seja em marketing, quadro funcional, estrutura. E a melhor forma de ser feito é com o próprio lucro da empresa, fugindo de empréstimos e financiamento quando possível.

Gráfico 10 - O lucro da empresa é reinvestido?



Fonte: Celestino, 2020

Para certificar foi interrogado se o lucro é reinvestido, e a maior parte respondeu que sim. Para Galhardo (2012, p.1) “quando realmente é determinado que a empresa gere lucros, é preciso definir como e quando fazer a distribuição destes lucros.” Para que esta decisão obtenha uma eficiência e não comprometa a estrutura empresarial é necessário um planejamento financeiro eficaz

Ainda que algumas empresas familiares crescerem sem uma profissionalização, ela é fundamental para que o negócio se mantenha vivo com o passar das gerações e esteja apta para o crescimento. Para isso, é preciso encarar a administração da companhia como a de qualquer outra.



Fonte: Celestino, 2020

Cerca de 46,2% das respostas levantadas consideram a empresa totalmente profissionalizada, 38,5% talvez, 7,7 não totalmente e outros 7,7 não. Conforme expressa o Gráfico 11.

A profissionalização da empresa como foi abordado no trabalho é o fator determinante para o sucesso.

Os resultados da pesquisa demonstram a realidade das empresas familiares e suas perspectivas, com respostas em sua maioria positivas para o caminho da profissionalização.

Esperamos que este trabalho consiga contribuir para a empresa estudada e para demais empresas familiares que enfrentam o mesmo problema.

5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho é investigar a gestão financeira dentro das pequenas empresas, de modo específico, as empresas familiares. De acordo com o que já foi estudado até agora, esse é um tema bastante pertinente devido à importância econômica que essas empresas representam para o país.

É sabido por todos que gerir um empreendimento demanda planejamento e organização, e a empresa familiar é responsável tanto pelo sustento do negócio quanto da família que deu origem ao mesmo. Nesse aspecto é importante que haja entendimento e separação daquilo que é profissional com aquilo que é emocional e pessoal.

É muito comum nas empresas familiares surgirem conflitos, especialmente na gestão, e é nesse momento que as pessoas que estão à frente do negócio, tenham entendimento e sabedoria para gerir esses desentendimentos, que se não bem resolvidos acabam por prejudicar a empresa. Cabe aos gestores aplicarem técnicas de forma evitar os conflitos verificados na pesquisa em loco.

Acreditamos que o estudo aprofundado da gestão das pequenas empresas e das empresas familiares poderá contribuir para o entendimento aprofundado da gestão

financeira, e no direcionamento na gestão de conflitos de outros empreendimentos de mesmo porte.

6. Referências

BRITTO, Eduardo. **Qualidade Total**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016

GALHARDO, Maurício. **Como Reinvestir o Lucro**. Praxis Business, MG, 2010,

GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2017.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **Marketing de Crescimento: Estratégias para conquistar Mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. 12.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. Ver. E ampl. – 2 Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar a Empresa Profissional** CLA; Edição: 1ª, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.