



## **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO NA LOJA VIRA E MEXE**

**Wefton Rychard Cruz Lima** <sup>1</sup>

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO

**Ms. Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento**

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso - GO

---

<sup>1</sup> Wefton Rychard Cruz lima- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: wefton\_rychardy@hotmail.com

<sup>2</sup> Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangolica.edu.br

## RESUMO

As empresas normalmente já enfrentam diversos desafios, além de buscarem oferecer diferencial e lidarem com a concorrência, existem as relações profissionais que se misturam com as relações de parentesco, o que fatalmente leva a conflitos na organização. Sendo assim, o objetivo central do trabalho é analisar a realidade vivida em uma empresa familiar, localizada no interior de Goiás, sobre os desafios encontrados na gestão. No estudo bibliográfico foram analisados conceitos como empresa familiar e suas características, mostrando as principais dificuldades, seus pontos fortes e fracos. Foram pesquisados também os conceitos que estão sendo utilizados para promover tal gestão e mostrar a necessidade de inovações e planejamento nas organizações. Os resultados obtidos atenderam os objetivos geral e específicos, analisando os conflitos familiares e como a má gestão reflete nos resultados da organização.

**Palavras-chave:** Empresa, Família, Desafios, Gestão, Sucessão

## ABSTRACT

Companies usually already face several challenges, in addition to always offering a differential, and dealing with competition, there are professional relationships that mix with kinship, generating conflicts in the organization. Thus, the main objective of this work is to analyze the reality lived in a family business located in an inner city of Goiás about the challenges found in management. In the bibliographic study, concepts such as family business and their characteristics were analyzed. Showing the main difficulties, their strengths and weaknesses, also the means that are being used for such management and show the need for new techniques and planning of organizations. The results met both general and specific objectives, analyzing family conflicts and how poor management reflects on the results of an organization.

**Key words:** Company, Family, Challenges, Management, Succession

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas coisas são ditas a respeito das empresas familiares e a forma de gestão nem sempre traduz sucesso no seu desenvolvimento. Em relação a administração, a empresa familiar requer medidas muito diferentes, pois ela envolve ao mesmo tempo o negócio, a família e o mercado que nem sempre são conciliados, sendo este um dos motivos para os conflitos que são vivenciados.

As empresas familiares são muito importantes na economia do país, sendo que a maioria contribui significativamente para o crescimento das indústrias e da economia. Diferente das empresas normais, elas estão mais sujeitas ao fracasso e o sucesso da organização pode ser perdido com as sucessões da empresa.

Oliveira (2010) diz que “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% fracassam até o final do segundo ano e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”, o que demonstra que a gestão da empresa familiar é diferente e que os problemas internos prejudicam a permanência no mercado. Para Lodi (1998), “A empresa familiar deve reconhecer suas forças e fraquezas, com isso paralisar os pontos negativos e manter a evolução nos pontos positivos. Outro ponto é a definição dos objetivos dos membros familiares na organização, assim explicando, os deveres de cada o cargo, para dar sequência a continuidade da administração familiar eficaz”.

O presente artigo busca evidenciar os principais desafios encontrados na gestão da empresa familiar, para compreender o conceito real de empresa familiar. O artigo tem o objetivo ainda de fazer uma análise dos principais fatores que podem complicar a gestão, as vantagens e desvantagens. Atualmente, com as mudanças do dia a dia no mercado, novas oportunidades e desafios surgem a todo momento e nesse entendimento é importante que as empresas estejam preparadas para se adaptarem.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 A Empresa Familiar**

Não existe um consenso sobre a definição de empresa familiar. Ela é veiculada a história de uma família, o fundador se dedica de forma que, em sua aposentadoria ou morte, a empresa seja sucedida por um hereditário ou por outro membro da sua família.

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (WERNER BORNHOLDT, 2005, p.34)

A empresa familiar nos remete de imediato ao pensamento de má gestão, mas não é bem assim, já que ela engloba a maioria das empresas brasileiras e mundiais. É certo que a empresa familiar tem relevada importância para o mercado econômico, tanto no Brasil como em outros países. Geralmente, a administração é marcada pelos sócios proprietários

pertencentes a uma ou mais famílias, uma vez que são eles os fundadores ou herdeiros do negócio.

Sendo representadas em maior parte pelos microempresários, as empresas familiares são de ampla influência para o mercado brasileiro, pois são responsáveis por importante porcentagem da geração de empregos, da sustentação da economia e estímulo do mercado financeiro.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar. Isso se deve ao fato de serem os negócios familiares realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, esses autores afirmam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais, quais sejam:

- A propriedade ou controle sobre a empresa;
- O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros desta família;
- A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros da nova geração na própria empresa.

Os aspectos destacados anteriormente são citados em quase todos os conceitos para definição de empresa familiar. A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, o que muitas vezes pode ocasionar problemas na administração.

“Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares em que os gestores, na maioria das vezes, são membros da família”. Entretanto, nos dias de hoje, com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder é constante. (BETHLEM, 1994)

É frequente nas empresas familiares que o sonho do criador dê início a história da empresa, no entanto, ela se desenvolve, cresce e se fortalece, podendo assim requerer mudanças, especialmente na forma de gestão. Os filhos tendem a dar continuidade aos planos do criador, mas atualmente isso nem sempre é possível. Este é um dos motivos que acarreta brigas no momento de transmitir a liderança da empresa a um herdeiro sucessor. Lado outro, ressalte-se também que essa não é uma realidade constante, mas passível de ocorrer. Sendo que o momento de sucessão ocorre geralmente quando da aposentadoria,

morte ou alguma situação imprevisível e indesejada, como uma doença incapacitante (parcial ou total, temporária ou permanente) do fundador.

### **2.1.1 Liderança na Empresa Familiar**

A liderança da organização nem sempre depende somente do Gestor, mas da ajuda de todo o grupo. É importante que o gestor demonstre confiança e crie em seus colaboradores o sentimento de pertença na organização. “O poder do líder muda o local de trabalho, a liderança com motivação valoriza o trabalho do grupo e influencia as pessoas”. (FRITZ,1993)

A presença de um líder forte e uma estrutura bem feita do grupo criam um local favorável as discussões e soluções de dificuldades. “As pessoas, em um ambiente agradável, têm maior prazer em firmar sua posição, destacando cada vez mais os pontos fortes e ampliando o progresso no trabalho da organização”. (OLIVEIRA, 2010).

A liderança situacional tem como fundamento a intensidade de como é aplicada a orientação referente à realização das tarefas e também ao comportamento das relações, ela se baseia numa relação de como e quanto é dado de orientação e apoio pelo líder com relação ao desempenho dos colaboradores na execução das tarefas ou funções determinadas, analisando o nível de maturidade e qualidade do trabalho. (MACEDO, 2009)

Esse tipo de liderança, a situacional, é perfeita para diminuir as dificuldades e atingir os objetivos, o gestor que trabalha e corresponde a esse perfil busca confiar as funções ao grupo de acordo com os conhecimentos, mas sempre dando apoio para que as falhas sejam identificadas e corrigidas quando for preciso, convertendo os erros em possíveis melhorias. (MACEDO, 2009)

Para Robbins (2005), liderar no modelo de liderança situacional é orientar de acordo com o perfil da equipe, é estar em um patamar capaz de compreender e entender o outro e a organização, trabalhando com a competência de identificar as necessidades de cada integrante. Para tanto, a liderança situacional é separada em quatro partes:

a) *Direção*: o líder tem o dever de informar, orientar e controlar severamente todas as ações, para que a meta seja realizada como foi pedido, parece um estilo autocrático de liderança;

b) *Treinamento*: aqui o líder atua de forma a delegar as atividades e supervisiona também o que é pedido, no entanto, explica a causa das decisões e trabalha sempre incentivando seu colaborador a buscar pelo seu desenvolvimento. Neste estilo, apresenta uma mistura de autocracia e de democracia.

c) *Apoio*: este líder é o que busca facilitar, trabalhar de forma a apoiar os esforços da equipe. A sua característica principal é a democracia, mas também aparece a autocracia.

d) *Delegação*: O líder que escolhe utilizar a forma de delegação é aquele que cede a responsabilidade das tarefas ao seu subordinado, deixando claro que a responsabilidade para a solução de problemas é dele, e ele é que tomará as decisões. Neste estilo, a característica principal, é a democracia. (ROBBINS, 2005)

A liderança situacional está justamente ligada a essa forma de agir, democrática ou autocrática, e é função do líder reconhecer e agir da melhor maneira possível. Por este motivo, é importante que o líder tenha sabedoria para escolher qual a melhor forma para trabalhar, porque é ele quem deve se preocupar com o crescimento da organização e seus negócios. A grande diferença é saber como liderar a equipe da que participa, e sempre que precisar, nos momentos difíceis, ser um líder situacional, porque suas características são capazes de traçar os melhores caminhos para a organização. (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005) destaca também que é a liderança que permite ter visão de futuro e leva as pessoas a superarem barreiras, uma vez que estas sempre estão sujeitas ao enfrentamento de mudanças e intemperes.

### **2.1.2 Administração de Empresas Familiares**

As empresas familiares são aquelas organizações que estão associadas a uma família, por este motivo a gestão delas está sempre nas mãos da própria família proprietária.

Kets de Vries *et al.* (2009) “Destaca que as famílias são movidas pelas emoções, e as empresas pelo desempenho e resultados”. Para ele, a empresa familiar é uma empresa de negócios na qual o processo de decisão é feito pelas várias gerações da família. A maior parte representada por microempresários que integram o rol de negócios importantes para a economia do país. Elas são responsáveis pela geração de empregos, sustentação da economia e o movimentação do mercado financeiro.

Essas empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processos de decisão e relação interpessoais. Para gerir este tipo de organização é necessário muito cuidado, pois há o envolvimento familiar, definido pela afetividade que marca as relações entre os participantes, além de várias emoções como ciúmes, amor, amizade, entre outros (KETS DE VRIES, 2009). Dessa forma, é importante que o gestor que está a frente do negócio seja um líder capaz de gerir conflitos e organizar os processos para que o sucesso da empresa aconteça.

De acordo com Kets de Vries *et al.* (2009), o gestor deve conduzir a organização com um modelo de gestão firme para não ser influenciado pelas emoções e, buscar o sucesso da empresa, levando a organização a atingir os objetivos, sem misturar as relações ou promover conflitos que desgaste os laços na empresa e na família.

### **2.2.1 Dificuldades para Gestão de Empresas Familiares**

Segundo Donnelley (1967), “As empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que indiscutivelmente traz o conflito de interesses, assunto que deve ser discutido”. Na maioria das vezes, a busca pelas realizações pessoais vem em primeiro lugar, antes dos princípios da empresa, e isso acaba por provocar insatisfações ou mesmo acarretar problemas para o negócio.

As maiores dificuldades para gestão das empresas familiares ocorrem no ambiente familiar, que podem dificultar a organização ou estabelecimento de uma gestão estratégica. Uma dessas dificuldades está na informalidade que pode predominar em algumas situações. Sem a definição de processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista e cada um acaba fazendo aquilo que acha que é certo. É necessário definir e estabelecer a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no preparo gerencial e no desenvolvimento das equipes. “Os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo”. (ESTOL; FERREIRA, 2006)

Para Lethbridge (1997), os obstáculos começam da segunda para a terceira geração, é nesse momento também que se observa a necessidade de evolução e inovação e isso precisa ser tratado com cuidado. É necessário direcionar as emoções vivenciadas no passado, tendo o cuidado de não deixa-las interferir diretamente no momento em que uma decisão precisar ser tomada, especialmente as de cunho financeiro. Para o crescimento da organização é impreterível que a gestão esteja atenta ao surgimento de novas

oportunidades, os negócios se tornam mais fáceis quando o lado financeiro é bem trabalhado, quando são preservadas a confiança e fidelidade dos clientes, tanto internos quanto externos.

Outro ponto importante a ser observado em relação a empresa familiar é a separação entre as instituições: família e empresa. Os gestores não podem realizar o papel de “dono ou proprietário” único, tomando decisões de forma autoritária e rigorosa, como se fosse uma lei as suas decisões pessoais. Isto muitas vezes acaba reproduzindo o que acontece em casa, e os funcionários nem sempre fazem parte da mesma família, o que cria um clima de insatisfação entre os colaboradores que executam as atividades a eles atribuídas, mas muitas vezes de forma menos produtiva.

Dificulta, ainda, o processo de gestão da empresa familiar a não preparação para o momento da sucessão. As pessoas não são eternas, então é preciso que as empresas familiares aprendam a lidar com as mudanças, as substituições, e para que isso aconteça, sem prejuízo para a empresa, gestores e equipe necessitam estar constantemente preparados para as mudanças.

### **2.3 Hierarquia**

De acordo com Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência para o dia em que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa.

Gomides (2006) constata que a hierarquia da organização ganhou mais força após a criação da teoria clássica da administração, e o uso dela ainda é muito difundido. O autor, ainda, salienta que, no século XX, surgiram constantes ações administrativas, que tinham o intuito de sugerir mudanças, tanto no modelo de gestão quanto na hierarquia das organizações. “Para os teóricos clássico da administração, a hierarquia é a base da organização formal, e será pelas linhas de comando e de comunicação que a organização funcionará.” (GOMIDES, 2006, p. 1) Nunes (2015, p. 15) rebate sobre a origem da hierarquia: “o homem inventou a hierarquia para que poucos tivessem poder sobre muitos. Concebendo uma cópia mal elaborada da Igreja e do Exército”.

Botino-Antonaccio (2007) ainda ressalta que a expectativa é de que os indivíduos mais novos respeitem e executem as ordens dos mais velhos. Porém, existem empresas em que



as posições não são as mesmas da hierarquia familiar. Nessas situações, existem jovens ocupando um cargo superior a outros membros da família que são mais velhos. Portanto, estes jovens ocupam uma posição inferior na hierarquia familiar, em relação aos membros mais velhos, porém na empresa está em uma posição mais elevada.

Em todas as organizações estão presentes culturas organizacionais. São componentes responsáveis pela constituição da personalidade corporativa, espelhando o modo das empresas desempenharem suas atividades. A filosofia organizacional das empresas possuem princípios culturais que se destacam, tais como: tradicionalismo, nacionalismo, evidenciação dos valores familiares, entre outros. Estes princípios podem ser compartilhados com os funcionários, de acordo com os ideais de cada indivíduo. (SILVA, 2014).

Define-se como aspectos relevantes ao estudo, a formação e estruturação da cultura organizacional nas empresas familiares, bem como as relações humanas e a formação do plano de carreira, análise de cargos e funções. “Estes aspectos estão inseridos na base da empresa e o conhecimento das suas principais características proporciona a sobrevivência das organizações no mercado dos negócios”. (ROSÁRIO, 2010)

Vale ressaltar que para que estes princípios tenham influência no desenvolvimento da organização é necessário que possuam propósitos, como exemplo, em empresas que valorizam as culturas familiares, comumente os cargos mais importantes da administração são passados de geração em geração, mas está nem sempre é a melhor alternativa.

## **2.4 Principais Problemas da organização**

Infelizmente, na maior parte das pequenas empresas familiares o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes realizado de forma centralizada, ferramentas de gestão tais como de controle de caixa, motivação, planejamento estratégico, como vários instrumentos são raramente usados ou até mesmo desconhecidos pela maior parte das empresas familiares de pequeno porte.

Além de outros problemas evidenciados, destacam-se ainda a centralização das decisões na mão de uma única pessoa, geralmente do proprietário da empresa, isto dificulta a tomada de decisão em relação a clientes e fornecedores.

Rosário (2010) salienta ainda que é necessário que o gestor esteja atento para não colocar o lado pessoal a frente do lado profissional, trazendo assim preferências e afins,

isto pode prejudicar o andamento dos negócios. É importante também estar atendo para a inovação, a capacidade de aceitar novas ideias e sugestões. A manutenção do conservadorismo muitas vezes impede a empresa de prosperar.

## **2.5 Sucessão**

Nas empresas familiares a mudança de gestão da empresa, passo mais conhecido como sucessão, é um momento delicado, conforme já destacado anteriormente. Este momento deve ser planejado tanto em itens de capacitação, como ligação emocional dos que deixam o poder e daqueles que estão assumindo um grande cargo dentro da organização.

Em empresas familiares, conforme destaca Oliveira *et al* (2010), sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. A sucessão é o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, como a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

É nesse momento que aparece a necessidade de aumentar o diálogo e fazer um planejamento estratégico bem feito. Caso isto não seja feito nesse estágio a empresa tende a cair, pois seu criador pode desanimar e a tomada de decisões pode ser demorada. O conveniente é que o processo de sucessão se inicie de forma tranquila, organizada, com diálogo e planejamento, é nesse ponto que a empresa tem duas opções; voltar a crescer ou se regredir.

A mudança de gestão pode ter maior possibilidade de visualizar as soluções dos problemas e impedir que a criatividade seja congelada. Dessa forma, pode se desenvolver novas chances de mercado, de tecnologia, choque nos concorrentes, nos produtos e, por consequência, nos aspectos econômicos e sociais, tais como geração de emprego e renda.

## **2.6 A Empresa Familiar e o Empreendedorismo**

O Sonho da maioria dos brasileiros é ser proprietário do próprio negócio, ser “seu próprio patrão”, seja por necessidade ou mesmo por vontade de ser independente,

conforme mostra O Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012), uma pesquisa internacional feita com frequência e que mede o desenvolvimento do empreendedorismo em vários países.

Além do desenvolvimento do empreendedorismo, a pesquisa possibilita identificar os pontos críticos que ajudam ou atrapalham a iniciativa empreendedora em cada País. Este estudo também observa o crescimento de variáveis como: a relação de oportunidade e necessidade, a participação feminina, de jovens e o incentivo para empreender.

A pesquisa de 2012 mostrou que a quantidade de brasileiros que deseja ter o próprio negócio (43,5%) é maior de que os que pretendem fazer carreiras em empresas (24,7%). Numa lista de 67 países, o Brasil apareceu em quarto lugar na quantidade de empreendedores. Cerca de 37 milhões de pessoas possuem ou desempenhas alguma ação em busca de ter um próprio negócio. Em 2012, (30,2%) da população adulta, de 18 a 64 anos, eram envolvidos na fundação ou administração de um negócio. Entre 2002 e 2012, tal taxa teve um aumento de 44% (De 20,9% para 30,2%). Resumindo, o Brasil é um país de empreendedores, principalmente se falando de empresas familiares. (GEM, 2012).

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo nas empresas familiares no Brasil ganhou forças a partir da década de 1990, através da abertura da economia que possibilitou a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as micros e pequenas empresas.). Antes dessa época, a palavra empreendedor era quase desconhecida. Mas isso não quer dizer que não existiam empreendedores, muitas pessoas já atuavam em um cenário escuro onde deram tudo de si, mesmo não sabendo de marketing, finanças, gestão e afins. O SEBRAE é muito presente entre os pequenos empresários no Brasil, com o intuito de informar e dar um suporte para a abertura de uma empresa, como acompanhar por meio de consultorias o desenvolvimento, ajudando na solução de pequenos problemas. Através dos programas do SEBRAE, conseguiu-se introduzir alguns termos como plano de negócios. O Brasil demonstra que deseja desenvolver programas de ensino de empreendedorismo e ações que desenvolva o país em relação ao mundo.

Dornelas (2001) mostra ações direcionadas a capacitação de empreendedor como os programas: Empretec e Jovem Empreendedor do SEBRAE. Além do programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, direcionado a capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores no Brasil e dirigindo recursos financeiros a esses empreendedores, com um total de investimento de oito bilhões de reais. Vários cursos e programas são criados nas universidades do país para o ensino do empreendedorismo.

Ademais, o Crescimento da criação de empresas de internet no Brasil tomou grande proporção nos últimos anos o que motivou o surgimento de novos institutos com o apoio aos empreendedores das ponto.com (Empresas baseadas em internet) trazendo cursos, palestras e prêmios para os destaques em plano de negócios de empresas, startups de internet desenvolvido pelos jovens empreendedores.

## **2.7 Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar.**

As vantagens das empresas familiares são que elas começam geralmente como pequenos negócios e que, quando bem administrados, começam a produzir resultados satisfatórios, tornando-se muitas vezes grandes empreendimentos, geram empregos e movimentam o mercado financeiro.

As empresas familiares trazem consigo o orgulho da tradição de uma família. Geralmente o proprietário de uma pequena empresa se sente gratificado, orgulhoso mesmo de conseguir se posicionar no mercado financeiro pela relevância do seu negócio. “As empresas que conseguem se destacar no setor familiar possuem bom relacionamento de trabalho, a gestão é firme, consistente e os objetivos traçados são alcançados quase que na sua totalidade”. (DORNELAS, 2001).

Os interesses da empresa familiar de sucesso traduzem em relações de respeito, de tradição e se fundamenta na capacidade de prosperar. O gestor que consegue alavancar o sucesso de uma empresa familiar traz consigo o desejo de crescimento, não individual, mas de todo o grupo.

Segundo Dornelas (2001), várias empresas familiares cresceram sem a necessidade de financiamentos, sabendo controlar bem as dívidas, até porque muitas vezes já tiveram que abrir mão de vários itens pessoais, sempre com honra e fidelidade, com isso a empresa atravessa os períodos difíceis, e conseguem se posicionar no mercado. Ao passo que quando visando somente lucros podem facilmente acorrer o fim da empresa.

Ainda, segundo Dornelas (2001), uma empresa familiar bem estabelecida não se firma somente no ajuda ou apoio financeiramente, mas também pode contar com o apoio de todos os integrantes da família na solução de problemas ou em momentos de necessidade de investimentos e tomadas de decisões importantes.

No entanto, são feitas várias críticas a administradores de famílias proprietárias que herdam grandes cargos de importância sem grandes esforços, sem reconhecerem o esforço

do administrador da família proprietária, que assume a liderança da empresa mesmo que esta esteja passando por dificuldades e sem previsão de recuperação. Nenhum colaborador vindo de fora tem o mesmo interesse em reestruturar a empresa, são raríssimos os casos em que isso acontece. O sentimento de pertença faz toda diferença para essas empresas.

Segundo Dornelles (1976), o prestígio de uma família pode trazer boa influência nas relações com a sociedade, trazer também resultado direto e explícito nas operações da empresa. Em vários casos de indústrias que sofrem algumas dificuldades a reputação da família proprietária é um item muito importante na hora de conseguir empréstimos em bancos ou financiadoras, pois os bancos acreditam que os riscos são menores com a experiência da família anterior.

Ainda segundo Oliveira *et al* (2010), os benefícios com relação ao parentesco nos setores comerciais são importantes para o funcionamento da organização, o reconhecimento da tradição de uma empresa familiar pode influenciar diretamente em suas ações de *marketing*. A importância da relação familiar não fica restrita somente na sua função de gerenciar o negócio da empresa, mas se estende nas relações com o público. A administração familiar também pode evitar transformações perigosas na liderança, e garantir que as habilidades competitivas da empresa continuem sem igual perante a concorrência da região.

Quanto às desvantagens, Donnelley (1976) afirma que na maior parte das empresas familiares o administrador possui poderes para buscar atingir seus próprios objetivos, mesmo que não correspondam com os interesses da empresa, isso acaba muitas vezes prejudicando o negócio. Ele destaca que é necessário que haja equilíbrio entre os interesses da empresa e os da família, é necessário separar a parte emocional dos negócios da empresa, criando assim o entendimento da responsabilidade pessoal da família com a organização.

Outro ponto relevante a ser destacado é que as empresas familiares precisam se desprender de ações muito tradicionais e investir esforços na inovação. “As limitações impostas pelo tradicionalismo acabam por limitar as possibilidades de investimentos descobertas e conseqüentemente o aumento de ganho de capital”. (DONNELLEY, 1976)

O apego ao tradicionalismo pode levar a diversos problemas que já são conhecidos nas empresas familiares, entre eles a falta de capital, falta de disciplina, uso pouco eficaz dos recursos e tecnologias, nepotismo sem considerar a capacidade intelectual ou produtiva

de novos gestores, tudo isso pode ocasionar conflitos dentro da empresa e até mesmo da própria família. (DORNELAS, 2001)

Os problemas destacados acima são vistos normalmente em empresas de famílias que não souberam formar senso de responsabilidade e respeito para com a organização. O oposto do sistema de avaliação das empresas que, pelo menos teoricamente, define a autoridade, situação, responsabilidade e as vantagens financeiras da empresa. A competência profissional do gestor necessita estar pautada não de forma restrita ao alcance de metas da empresa, mas no cumprimento de normas padrões, com foco na responsabilidade com a empresa, mas, ao mesmo tempo, na realização e satisfação da necessidade de todos os sócios envolvidos. (DONNELLEY, 1976)

Na mistura das necessidades de empresa e família, as necessidades da empresa algumas vezes perdem para os deveres familiares. Em casos que a empresa é considerada a principal fonte de renda da família, algumas vezes há excesso de sigilo em relação a questão financeira da empresa o que impede o desenvolvimento de controle apropriado e boas técnicas de planejamento, deixando os métodos e políticas que não são eficientes demorem a ser encontrados. (DORNELAS, 2001)

Segundo Dornelles (1976), é comum o pai acostumar o filho a nivelar a qualidade com um modelo já determinado por ele. Com isso o filho está de mãos atadas porque ele não pode fazer nada para transformar estes antigos hábitos, e com isto a organização continua presa no tempo, no mercado em que as mudanças são cada vez mais rápidas o filho não conseguirá encaixar a empresa nessas exigências do mercado. Esse é um problema que nem toda empresa familiar pode ou poderá enfrentar, mas é preciso estar ciente que ele existe.

Geralmente a demora na tomada de decisão nas empresas familiares acarreta problemas na criação de novos produtos e no marketing da empresa, o que faz com que a organização demore a se atualizar em relação a concorrência e acaba perdendo sua posição no mercado. A consequência deste problema é a demora para recuperar a posição da empresa, o que pode se tornar bastante complicado e levar muito tempo.

Para Dornelles (1976), outro grande problema é o nepotismo, que são os benefícios dados aos parentes em relação aos laços de família e não por sua competência, o mesmo autor diz que nas firmas, onde é praticado o nepotismo, diminui-se as oportunidades que poderiam ser dadas a bons administradores que não possuem parentesco com a família,

mas que possuem alta competência. Assim, a empresa acaba ficando com desvantagem em relação aos concorrentes.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo foi elaborado a partir de pesquisa qualitativa que, segundo Roesch (2010, p. 154), é “...apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

De forma específica, foi realizada pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa família, aqui denominada “Empresa X”.

Para Vergara (2013), o estudo de caso é uma pesquisa aplicada realizada em um local ou poucas unidades, uma pessoa, uma família, uma empresa, um produto ou órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizada em campo. Neste caso específico, o estudo aconteceu diretamente na sede da empresa.

O presente estudo também pode ser caracterizado como de natureza aplicada, pois, por meio dele, buscou-se alcançar conhecimentos para a resolução de problemas específicos. Foi também exploratório, porque foi realizado em área onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A pesquisa foi bastante satisfatória e apresentou os resultados descritos a seguir.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A loja Vira e Mexe, onde foi realizado estudo, está situada na cidade de Alexânia no estado de Goiás, uma cidade pequena com 30 mil habitantes. Esta iniciou suas atividades em 2001, após a proprietária perceber uma oportunidade, quando diariamente necessitava comprar algum brinquedo para os filhos ou alguma lembrancinha para amigos. Na época, ela comprava em uma loja vizinha e a sensação do momento era o famoso “1,99”. Ela enxergou então uma oportunidade de negócio, posto que percebeu que era uma cidade bem pequena ainda em desenvolvimento, com pouquíssimos comércios de tal área, de modo que poderia alcançar o sucesso abrindo uma loja que teria a missão de oferecer tudo que os

clientes procurassem. O comércio foi iniciado com uma única funcionária, sua cunhada, começando assim com laços familiares.

A proprietária colocou inicialmente diversos itens como papelaria, plásticos, utensílios e sandálias. A empresa foi crescendo e chegou ao ponto de contar com oito funcionários diretos.

Com a chegada de um *outlet*, na forma de shopping, aberto na redondeza, que tinha proposta com maiores salários para funcionários, vários dos antigos colaboradores deixaram a organização para trabalhar no novo empreendimento.

A Empresa possui atualmente cinco funcionários, atua no ramo de comércio varejista de brinquedos e decorações, mas oferece uma grande variedade de outros produtos, como cosméticos, higiene pessoal, acessórios para vestuários, eletrodomésticos e utilidades domésticas e agora conta com floricultura, um verdadeiro “Tem de Tudo”. Atualmente, a loja já está sendo conhecida tanto na cidade como em cidades vizinhas, e atrai pessoas de diversas localidades pela quantidade de produtos oferecidos pela loja.

Na empresa, o processo de sucessão de gestores ainda não aconteceu. A fundadora e proprietária da empresa, ainda tem participação ativa na sua gestão, no entanto, mesmo com a não transferência concreta da sucessão, a empresa mostra estar se preparando para quando esse momento chegar, posto que a filha da proprietária já exerce papel importante na empresa, atuando como funcionária. Ao lado da mãe, ela auxilia nas decisões estratégicas e faz treinamento para as futuras atividades, ganhando conhecimento e contato com as situações reais de decisões e resoluções de problemas que surgem no dia a dia da empresa.

De acordo com a entrevista feita com a gestora da empresa, as principais dificuldades de gestão da empresa são:

- Gestora com responsabilidade exatamente sobre tudo na empresa.
- Cobrar os familiares de forma clara e ao mesmo tempo sutil para não criar atritos.
- Acomodação de familiares por não terem medo de demissão.
- Conflitos entre os familiares.
- Falta do controle de caixa e estoque.
- Falta de uso de estratégias administrativas.
- Baixa estratégia em marketing



De acordo com Souza (2012), as dificuldades na empresa familiar geralmente atrapalham a alavancagem da empresa, uma vez que os conflitos acabam por prejudicar o bom desenvolvimento do negócio.

Percebe-se na fala da gestora que ela busca sempre reduzir gastos, cumprindo com os compromissos legais (impostos e afins), porém, devido à alta carga tributária que a loja precisa arcar para manter suas portas abertas, o gestor necessita exigir maior participação dos colaboradores, fazendo com que estes tentem vender a maior quantidade de produtos possíveis; o que nem sempre é feito. Segundo a gestora, a maior dificuldades com os familiares é vencer o comodismo. Nesse sentido, Souza (2012) destaca que é importante fazer com que os colaboradores separem o lado pessoal do profissional.

Além disso, alguns funcionários, por serem parentes, não se importam com as metas e prazos da loja, o que dificulta a execução do trabalho em equipe como um todo, especialmente os funcionários que não são familiares e que precisam da execução das vendas para dar continuidade as suas tarefas. Se algum familiar intrometer na situação acaba criando um problema familiar que sai do nível organizacional.

Assim, uma das maiores dificuldades das empresas familiares é ainda a resistência as mudanças. Existem dificuldades para introdução de novas técnicas de trabalho e novas tecnologias (SOUZA, 2012). Da mesma forma, segundo a gestora, quando querem implantar algo novo devem monitorar diariamente para que os colaboradores não voltem a utilizar os antigos métodos.

Além disto, foi implantada uma tabela de reuniões mensais para tratar das atividades gerais e do desempenho da loja. Nestas reuniões são debatidos os pontos fracos e todos têm espaço para falar. Nestas oportunidades, a gestora aproveita para dar treinamento de trinta minutos para todos os funcionários a fim de agregar maior valor a organização e melhorar o atendimento ao cliente.

É notável a necessidade de revisão do modelo de gestão da empresa que permanece da mesma forma há mais de uma década. A loja funciona, mas é clara a necessidade de renovar o modelo de gestão. É necessário maior competência técnica administrativa e planejamento determinado.

Num mercado cada vez mais competitivo, ferramentas como as cinco forças de Porter, 5s, Matriz SWOT, entre outras devem ser utilizadas para alcançar maiores resultados. As empresas familiares precisam conhecer seus maiores concorrentes, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para fazer os investimentos de acordo

com o mercado. As empresas que não buscam melhorias na gestão em pouco tempo acabam ficando para trás, acarretando vantagem para concorrência.

Foi percebido na entrevista com a gestora que ela não conhece outros modelos de gestão, ou ferramentas administrativas que podem ser implantados nas empresas, e isto é bastante comum nas empresas familiares.

Ficou claro que a empresa precisa buscar ajuda externa, seja por meio de uma consultoria ou outros meios para evitar futuros problemas, pois mesmo em se tratando de empresa familiar ela precisa ter boa estratégia de gestão.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste projeto foi analisar os desafios encontrados na gestão familiar, que atualmente influencia grande parte da economia brasileira. Percebeu-se pela pesquisa bibliográfica que a gestão das microempresas familiares, geralmente, apresentam os mesmos desafios no que se refere a gestão.

Os principais pontos de dificuldades ocorrem no momento de separar o lado pessoal do lado profissional, sendo necessário colocar cada integrante da organização em seu lugar. Outro ponto de conflito é a preparação da sucessão, é neste momento que muitas empresas acabam perdendo o foco e indo a falência. Na mudança das origens dos fundadores da empresa e também da gestão, a falta de conhecimento tanto teórico quanto prático acabam por prejudicar o negócio.

As dificuldades encontradas dependem de ações internas para consertá-las. Começando pelo engajamento das pessoas, observando e dando valor a seus talentos, o aceite das mudanças e a aplicação de recursos em formação e inovação de uma equipe coesa. Quando os gestores estão preparados para a administração dos desafios e tendo conhecimento das metas, eles se tornam capazes de enfrentar qualquer problema.

É também importante destacar que o fator que muitas vezes limitam a empresa de alcançar maior sucesso é seu tradicionalismo, a dificuldade dos membros de aceitar mudanças e novas ideias. Entretanto, existem vantagens e desvantagens de trabalhar com a família, as empresas familiares podem trazer vários benefícios se for gerida do jeito certo. Como exemplo, podem ser citados o engajamento dos colaboradores, bom ambiente de trabalho, formação continuada, inovação, e outros.

Sendo assim, podemos concluir que esta pesquisa mostrou que ainda tem muito trabalho a ser realizado, principalmente na área de gestão de pessoas. Foi notado também que existem muitos itens a serem implantados na organização, sejam tecnologias ou técnicas de gestão. Porém, com a pesquisa foi visto de forma mais nítida os pontos que antes não eram notados e que não recebiam devida atenção, como exemplo a dificuldade da proprietária em gerir seu negócio e alavancar a empresa, a falta de comprometimento dos colaboradores, e principalmente uma falta de divisão de tarefas, o que sobrecarrega a gestora; além do grau de parentesco que dificulta na hora da cobrança dos funcionários, os quais acabam se acomodando.

Portanto, as empresas devem separar as relações familiares das profissionais que acabam se misturando em algumas empresas, com o objetivo de prosperar a organização, o que fatalmente levará a melhoria pessoal de cada colaborador familiar. Assim, esperamos que este estudo de caso sirva de exemplo para outras empresas familiares.

## 6 REFERÊNCIAS

- BETHLEM, A. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. Revista de Administração, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.
- BORNHOLDT, Werner. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).
- ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Rev. adm. contemp. 2006, vol.10, n.4, p. 93-110.
- FRITZ, Roger. Empresa Familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makroon Books, 1993
- GOMIDES, Renato de Castilho. Hierarquia e empowerment: um estudo preliminar. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n3/v4n3a13.pdf>>. Acesso: 01 DEZ. 2018.
- JOSE FERREIRA DE MACEDO SUSSEÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR NBL Editora.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Bookman. Porto Alegre, 2009. 416 páginas.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, n.7, jun. 1997.

LODI, João B. A empresa Familiar. 5º Edição. São Paulo: Editora Pioneira,

OLIVEIRA, Djalma. Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010

SOUZA, L. O. et. al. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. 2012, 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Tecnologia em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia, Cruzeiro, 2012.