

## **Desafios da gestão em uma empresa familiar**

### **Management challenges in a family business**

DOI:10.34117/bjdv7n9-522

Recebimento dos originais: 29/08/2021

Aceitação para publicação: 29/09/2021

#### **Ingridy Hellen Soares da Silva**

Graduanda de Administração do Centro Universitário Unifafibe, Bebedouro, SP, Brasil.

Instituição: Centro Universitário Unifafibe

Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, 14701-070

E-mail: [ingridy.nindy57@gmail.com](mailto:ingridy.nindy57@gmail.com)

#### **Sabrina dos Reis Santos**

Graduanda de Administração do Centro Universitário Unifafibe, Bebedouro, SP, Brasil.

Instituição: Centro Universitário Unifafibe

Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, 14701-070

E-mail: [reissabrina52@gmail.com](mailto:reissabrina52@gmail.com)

#### **João Paulo Leonardo de Oliveira**

Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica.

Instituição: Centro Universitário Unifafibe

Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, 14701-070

E-mail: [joao.oliveira@unifafibe.com.br](mailto:joao.oliveira@unifafibe.com.br)

### **RESUMO**

Muitas das grandes empresas do país são ou já foram familiares em sua essência. Esse número de empresas poderia ser ainda maior caso não fossem as dificuldades enfrentadas por essas organizações durante suas gerações. Dessa forma, o presente trabalho aborda o tema “Desafio da Gestão em uma Empresa Familiar” de modo a estudar as características de gestão, de governança, de profissionalização e de cultura organizacional, apontando, assim, formas para que dentro das organizações essa “gestão familiar” seja mais eficiente e promova um saudável ambiente de trabalho por meio, por exemplo, do aprimoramento do planejamento das tarefas a serem executadas.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar, Mudança Organizacional e Cultura Organizacional.

### **ABSTRACT**

Many of the country's large companies are or have been essentially familiar companies. This number of companies could be even greater if it weren't for the difficulties faced by these organizations during their generations. Thereby the present work addresses the theme "Management Challenge in a Family Business" in order to study the characteristics of management governance professionalization and organizational culture, thus pointing out ways for this "familiar management" be better and also as a way to improve the work environment and relationships within the environment in order to upgrade the tasks planning to be performed.

**Keywords:** Family Business, Organizational Change, Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se há um considerável tempo que muitas pessoas estão envolvidas em organizações familiares.

Este estudo foi conduzido de modo a buscar e analisar possíveis respostas para a suposta problematização enfatizada nesse ambiente. Nesse sentido, identificam-se as seguintes questões que problematizam a pesquisa: Como a gestão e a governança das empresas familiares estudadas se apresentam em relação à profissionalização da empresa? A cultura organizacional sugere algo na governança dessas empresas?

Deve-se ressaltar também que a literatura sobre empresa familiar é ampla. Nas diversas pesquisas que foram feitas sobre esse assunto, contudo, foram constatadas algumas afirmações de autores; como se pode ver na fala de Carrão (1998), quando ele afirma que:

[...] as empresas familiares compõem um segmento importante da iniciativa privada que esteve sempre associado ao desenvolvimento das nações, inclusive no Brasil, o que não justifica o fato de serem estudadas com tão pouca ênfase. A literatura nacional especializada no assunto é resultado do esforço de poucos consultores e pesquisadores e, em função disso, a maior parte das obras que nos chegam é trabalho produzido em países como Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Argentina, nos quais a atenção dispensada a essas empresas levou, inclusive, à criação de centros de pesquisa e órgãos destinados ao seu estudo. Em função disso, falta aos alunos de nossos cursos de Administração uma literatura voltada para a realidade com a qual irão se defrontar (CARRÃO, 1998 p. 24).

Pode-se ressaltar também que essas organizações familiares têm algumas dificuldades relacionadas a inovações tanto dentro quanto “fora” da empresa, como por exemplo, na hora de fazer mudanças na parte de estabelecer tarefas ou até mesmo dentro da empresa, no cotidiano.

Por meio desses apontamentos e teorias, as dificuldades dentro das empresas do ramo familiar são enormes, então a procura por melhorias e até mesmo em relação ao “favoritismo”, são ainda os maiores problemas em questão.

Segundo Freitas e Frezza (2005), no Brasil, mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, conforme esses autores, nestas empresas empregam-se mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. Sendo assim, observa-se que empresas familiares possuem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS, PROTEÇÃO FAMILIAR E LIDERANÇA

No intuito de elaborar um entendimento amplo sobre as características da empresa familiar, inicialmente serão tratados, de forma distinta, os termos família e empresa.

Família é um grupo de pessoas que possuem relação de parentesco que foram estabelecidas pelo casamento, filiação ou processo de adoção. Já a empresa é uma organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar um ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços. (ONLINE, dicionário, acesso em 18/03/2021)

Para Chiavenato (2008, p.9), “Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrados de processos e cuida do capital humano das organizações”.

Oliveira (1999, p.21) afirma que o surgimento e a criação das empresas familiares brasileiras ocorreram no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins et al (1999, p.17-18) quando descrevem a origem das empresas familiares no Brasil:

Poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos. As capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança.

Os duelos na organização se dão justamente por essa hereditariedade, pela ascensão do poder. Percebe-se que o empresário, hoje, quando se trata em uma empresa familiar não planeja para quem vai delegar uma posição e é justamente nessa parte que surgirá os possíveis problemas relacionados aos duelos familiares.

No livro “A Proteção da Empresa Familiar, p. 121”, o autor menciona que: “A empresa familiar pode ser definida como aquela cujo controle societário é exercido por uma ou mais famílias, durante certo período, que pode durar séculos”.

Mediante comentário, ressalta-se que é compreendido a relação entre dois sistemas separados; mas que se interligam. Isso significa que para ser um negócio familiar não são necessários que os membros estejam todos trabalhando como funcionários, mas que seja uma comunidade harmônica que cooperam entre si. São aquelas na qual quem a “comanda” são pessoas do mesmo vínculo familiar, ou seja, o quadro de funcionários é composto por pessoas daquele círculo familiar, assim, não há interferência de pessoas de

fora desse círculo. Isso diz respeito também à profissionalização de empresas familiares, que preocupam com a sucessão em longo prazo.

No livro “Como Liderar Empresas Familiares, p. 82” o autor relata:

As empresas familiares são a mais comum forma organizacional à volta do mundo. Constituem a forma organizacional primordial. Representam, segundo a International Finance Corporation, a espinha dorsal e o principal estímulo do desenvolvimento de muitas, se não da maioria, das economias. As famílias, o alicerce fundador dessas empresas, também são entidades potencialmente maravilhosas para os humanos.

Não é de hoje que existe; desde muito tempo já existia esse tipo de gestão, pois, foi da gestão familiar que surgiu todos os comércios e gestões que fez com que chegasse aos dias de hoje. Mesmo com as inovações tecnológicas, atualizações de comércios e métodos de liderança, são comuns ainda possuir empresas no ramo.

Por fim, novamente no livro “A Proteção da Empresa Familiar, p. 88” o autor menciona:

A constituição das holdings familiares pode ser uma alternativa para a solução dos problemas recorrentes nas empresas familiares. As holdings são empresas que investem seu próprio patrimônio em ações ou quotas de outras sociedades. Podem ser constituídas por qualquer tipo societário regulado pelo Código Civil, e seu objeto social deverá mencionar expressamente a participação no capital social de outras empresas.

Os holdings são ideias nas quais essas empresas conseguem investir seu capital em uma sociedade de seu interesse, assim, conseguindo amenizar alguns problemas decorrentes na sua empresa.

## 2.2 CONCEITOS DA EMPRESA FAMILIAR

Gonçalves (2017) afirma que:

A empresa familiar tem como característica o fato de ter surgido do esforço da própria família em formar uma empresa pequena, média ou grande, em que todos os membros da família possam contribuir e trabalhar para o desenvolvimento e sucesso da atividade.

São baseados no tripé propriedade, gestão e continuidade.

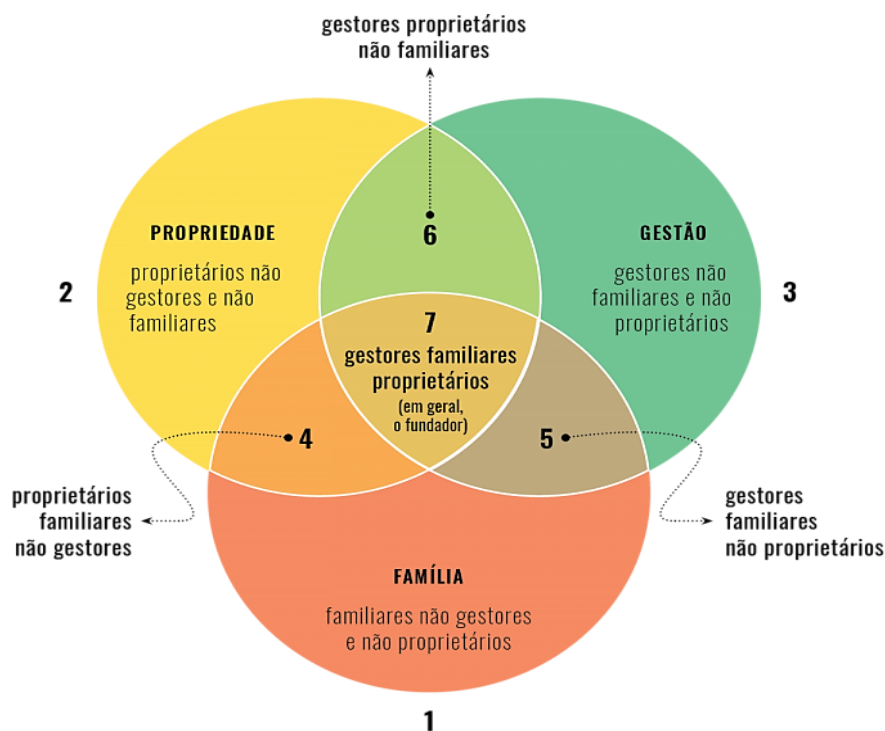
Propriedade: aqui, um negócio familiar pode incluir membros da família que podem ser tanto proprietários investidores, proprietários gestores/diretores e/ou proprietários empregados.

Gestão: não possui membros de uma mesma família; quando se contrata membros fora do circuito familiar. Continuidade: de herdeiros, do modo como se administra; sem interrupções.

A questão central diz respeito também que no estabelecimento precisa haver uma disciplina que regule o relacionamento da empresa com os sócios. Para isso, é importante estabelecer os princípios da Governança Corporativa, de modo a esclarecer esse relacionamento.

Governança Corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

## GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR



Fonte: [www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/Caderno\\_12.PDF](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF)

É fundamental ressaltar que os atuais gestores não podem confundir a profissionalização da gestão (criação de organogramas/escalas e definição de funções para os herdeiros), um processo que não soluciona a transição, com a profissionalização da sociedade, que criará uma consciência societária entre os herdeiros.

### 2.3 SUCESSÃO

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ser vendida ou até mesmo fechar as suas portas.

Mediante isso, será apresentado alguns problemas que a sucessão pode trazer para a empresa:

#### 1. Comando centralizado:

Esse comando pode dificultar o crescimento do negócio já que, além da elevada carga de trabalho, os indivíduos são incapazes de liderar todas as equipes dentro da empresa. Com isso, alguns setores ficam abandonados e podem acabar prejudicando outras áreas da organização.

#### 2. Dificuldade na tomada de decisões:

A tomada de decisão se torna muito mais complexa, levando a equívocos que poderiam ser evitados com o apoio de diretores, gestores e profissionais capacitados em cada uma das áreas da empresa.

#### 3. Conflito de emoções:

É um dos principais problemas dentro dos negócios familiares. A intimidade pode ser um grande inimigo na iminência dos desafios que a empresa enfrentará. É comum que o proprietário da empresa e os sucessores tenham ideais divergentes e, por conta da proximidade e do tratamento informal, discutam sobre assuntos importantes sem se basear em dados, tendências de mercado e outros fatores.

O processo sucessório é tão importante, que algumas obras literárias acerca do tema definem a empresa familiar como potencial para sucessão. Ela seria, então, uma empresa cujo controle e gerenciamento percorreriam as próximas gerações da família. As estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira.

A insistência com familiares que não se identificam tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo. Traduzindo em números essa realidade, mais de 70% das empresas não resistem à segunda geração.

## 2.4 DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO

Com o passar do tempo, as empresas são impulsionadas pelos mercados a crescer e é nesse momento que as divergências internas se agravam, pois em um mercado altamente competitivo, é necessário que as empresas se profissionalizem para atender as necessidades de seus clientes.

A falta de planejamento e a inexperiência dos empresários para lidar com o processo sucessório acaba causando alguns prejuízos para a empresa. Esses prejuízos se não forem observados e acompanhados de perto, podem comprometer a sobrevivência da organização.

De acordo com Volpato, Vieira e Zilli (2018) entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebe-lo.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 44):

A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

Os principais motivos para um processo de sucessão acontecem devido a comportamentos infantis, falta de confiança, ressentimento com algo interior, incompatibilidade com estilos de vida, necessidade de estar sempre no controle, ciúmes e competição. (LODI, 1998. p. 50)

Esses objetivos vieram de modo a tentar identificar os problemas mais comuns dentro das organizações juntamente com o comportamento de cada um e informar também sobre como vai o desenvolvimento dos funcionários e o relacionamento entre o “gestor” para com o seu funcionário (relação de parentesco nesse meio).

PESSOAS. As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais e os grupos mais oficiais ou formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações

existem para servir as pessoas, em lugar de as pessoas existirem para servir as organizações. (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p.5).

### 3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi qualitativa, de modo a familiarizar com o problema pesquisado em que foram coletadas informações que ao ser aplicado nas empresas familiares, levam em consideração variáveis ditas “intangíveis” na literatura sobre gestão organizacional, e que, por sua vez, tem forte impacto na saúde das organizações.

Para assegurar a amostra dos dados, foi utilizada a pesquisa aplicada de modo a gerar conhecimentos para aplicação na prática (interesses locais) com base em objetivos exploratórios que darão suporte à construção de conceitos e hipóteses iniciais de duas empresas da cidade de Morro Agudo/SP.

O procedimento utilizado foi a pesquisa de campo com entrevista em profundidade, buscando trazer informações sobre o assunto através de uma entrevista onde foi observado alguns desafios que essas empresas do ramo alimentício e calçadista frequentam no seu dia a dia.

Essa pesquisa de campo foi realizada em uma loja de calçados e em uma pizzaria onde por meio de uma entrevista com os proprietários, foram abordadas questões como:

- a) Qual o grau de parentesco existente em cada funcionário;
- b) Como surgiu a ideia do empreendimento;
- c) Se foi/será uma empresa hereditária (passada por gerações);
- d) Quais as facilidades e os desafios encontrados por eles durante a gestão familiar.

### 4 RESULTADOS

Após a entrevista realizada com a loja de calçados e com a pizzaria, conseguimos identificar quais foram os desafios encontrados para a gestão ao longo dos anos. Dentre esses desafios, podemos citar:

- a) Determinar um plano de sucessão;
- b) Custo com mão de obra, treinamentos e especializações;
- c) Controle de emoções

A entrevista foi aplicada com 4 questões abertas, iguais para as duas empresas, do qual foram abordados assuntos que compreendiam:

- a) Qual a ideia central para o início do empreendimento?



- b) Havia algum grau de parentesco já existente na empresa?
- c) Quais foram os desafios encontrados durante a gestão?
- d) Há alguma probabilidade da empresa continuar sendo administrada futuramente por algum familiar?

Identificamos também que a expressão “empresa familiar” designa de muitos significados e dentre eles podemos destacar proteção e liderança.

Os cargos com grau de parentesco nas empresas compreendem desde esposa, filhos, irmã e até mesmo um primo.

A proprietária da pizzaria, iniciou o seu sonho ao adquirir a empresa de um antigo sócio que não conseguia mais se deslocar para administrar o empreendimento. A família, no entanto, foi ajudando aos poucos e por esse motivo foram sendo convocados para fazer parte do quadro de funcionários. Porém, a proprietária relatou que “prefiro trabalhar com pessoas que não são da família do que com pessoas próximas a mim, pois eles vão se acomodando com o passar do tempo e isso atrapalha muito nosso processo de produção, ele vai ficando ocioso.” Pode-se observar que alguns funcionários, por serem parentes, não se importam com as metas e os objetivos propostos pela própria empresa o que dificulta o trabalho em equipe como um todo.

A proprietária relatou também que o custo com treinamentos é bastante alto, ainda mais por se tratar de cuidados mais específicos com os alimentos.

A outra empresa que foi entrevistada, esta por sua vez, atuante no ramo calçadista, iniciou de um empreendimento proveniente da mãe e com o passar dos anos foram aumentando cada vez mais seu espaço e sua variedade devido a fidelização dos clientes. O proprietário também mencionou que “a maior dificuldade que eu encontrei seria na questão com a mão de obra, ou seja, a dificuldade para conseguir treinar um novo funcionário e deixá-lo em uma posição boa e agradável para assumir a função e dar um bom atendimento.”

Essa empresa está bem fundamentada e ancorada no conceito familiar, pois começou desde a matriarca da família e agora vem passando para a filha do atual proprietário, que já exerce papel importante na empresa, atuando como funcionária. Ao lado do pai, 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 decorrer do dia a dia.

Outro ponto a ser destacado é que as empresas familiares precisam se desprender de ações muito tradicionais e investir esforços na inovação, para não correrem o risco de

enfrentar problemas como nepotismo, falta de disciplina e capital, entre outros, afinal cada empresa possui à sua maneira de pensar e se organizar diante o mercado.

Os dados revelaram também que, com o processo de profissionalização, os princípios da nova gestão passam a ter focos em resultados, na eficiência e na eficácia dos processos e no investimento para capacitação e desenvolvimento tanto das pessoas quanto dos processos de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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 o que é emocional.

O principal objetivo desse estudo foi apresentar ao leitor algumas circunstâncias negativas que foram encontradas no decorrer da pesquisa, como o nepotismo (“favoritismo para com parentes” - poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes, sejam por vínculo da consanguinidade ou da afinidade, em violação às garantias constitucionais de impessoalidade administrativa), as dificuldades em se atribuir papéis para cada membro da família, a falta de uma estrutura departamentalizada e a postura de autoritarismo do fundador que se alterna com atitudes de paternalismo.

A sucessão é um processo demorado, que exige planejamento e, portanto, precisa começar o quanto antes. O processo de sucessão é a definição de quem assumirá o comando da empresa após a saída do fundador. É importante escolher um profissional que se identifique com a missão, visão e valores da empresa, e que deseje ocupar essa posição, sendo que essa pessoa pode ser da família ou não.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Desafios da Gestão em Empresas Familiares.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares>. Acesso em: 7 out. 2020.

ADMINISTRADORES.COM. **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar: Um estudo na Loja Vira e Mexe.** Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8356/1/TCC%20WEFTON.pdf>. Acesso em: 7 out. 2020.

BATISTA, J. D. *et al.* **O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares: Um estudo feito em empresas familiares da região do Sul de Santa Catarina.** Regepe, Sul Catarinense, v. 4, n. 3, p. 1-25, jun./2015.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, casos e soluções.** 1. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2007.

CUNHA, M. P. E. **Como Liderar Empresas Familiares.** 3. ed. Portugal: Lua de Papel, 2017. p. 82-82.

FILHO, Edison Carmagnani. **A Proteção da Empresa Familiar.** 3. ed. São Paulo: Dobradura Editorial, 2016. p. 81-121.

RUNRUN.IT BLOG. **Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares.** Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 7 out. 2020.