Faculdade Alfaunipac de Almenara

Mantida pelo Instituto Educacional Alfaunipac

PAULO MARTINS DA SILVA SOUZA

**A GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR E OS SEUS DESAFIOS**

**Management in a family business and its challenges**

**Paulo Martins da Silva Souza**[[1]](#footnote-1)

**Fábio Lemes de Souza[[2]](#footnote-2)**

Artigo de trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela Faculdade Alfaunipac de Almenara.

**Almenara**

**2022**

**A gestão em uma empresa familiar e os seus desafios**

**RESUMO**

Mediante os desafios que permeiam a gestão nas empresas familiares, a objetividade deste estudo está em desenvolver uma reflexão. E, para que esse objetivo fosse alcançado foi realizada uma pesquisa qualitativa de nível exploratório, seguida de estratégias e dados secundários. Incutido neste estudo está a abordagem das características de histórico, de liderança, de gestão das empresas familiares. Nesse sentido a centralidade geral deste estudo é investigar e analisar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre a forma de lidar com as dificuldades e resistências na gestão. Finalizando, também é enfatizada a necessidade de renovação e planejamento das empresas para sua sustentação no mercado, notando desse modo, pontos específicos de dificuldades de um ambiente familiar.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Desafios, Gestão.

Given the challenges that permeate the management of family businesses, the objectivity of this study is to develop a reflection. And, in order to achieve this objective, an exploratory qualitative research was carried out, followed by strategies and secondary data. Included in this study is the approach to the characteristics of history, leadership, management family businesses. In this sense, the general centrality of this study is to investigate and analyze the main challenges found in the management of a family organization, and on how to deal with the difficulties and resistances in management. Finally, the need for renewal and planning of companies to sustain themselves in the market is also emphasized, thus noting specific points of difficulties in a family environment.

Keywords: Family Business, Challenges, Management.

**INTRODUÇÃO**

As empresas familiares fortaleceram e modernizaram a economia nacional, dando início à geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos (BERNHOEFT, 1989).

Como entendimento ao relatado, fica perceptível que as empresas familiares são importantes no cenário econômico, e contribuem de maneira positiva na evolução das indústrias.

De acordo Oliveira (2010) a evolução do mercado e a globalização trazem novos tipos de economia, mas as fortes influências estão nas empresas familiares.

As diferenças existentes nas organizações familiares das convencionais; tornam à primeira, mais fadada ao fracasso, pois muitas vezes seu sucesso é perdido com o passar das gerações.

Segundo dados expostos por Oliveira (2010) “aproximadamente 40% das empresas familiares existentes no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida; 60% fracassam até o final do segundo ano e praticamente 90% dessas empresas fecham as portas até o décimo ano de vida” Demostrando dessa maneira, o quanto a gestão de uma empresa familiar possui de dificuldades internas e, essas, prejudicam a empresa na pretensão de manter-se no mercado.

No entendimento de Lodi (1998) a empresa familiar necessita identificar e demarcar suas forças e fraquezas e, desse modo, neutralizar as áreas de dificuldades e evoluir nos pontos positivos. Outro ponto importante de salientar é o de saber descobrir e pontuar os objetivos dos membros da empresa familiar, ressaltando os deveres que cada um possui inerente ao cargo ocupado, possibilitando assim, uma administração familiar satisfatória e eficaz.

Este trabalho tem como objetivo identificar os desafios da gestão familiar, compreendendo o conceito de empresa familiar, delinear as principais dificuldades que permeiam uma gestão familiar e no final fazer recomendações através de alguns autores escolhidos pertinentes com o tema, para que àquele a quem este artigo for pertinente saiba como lidar com as resistências e dificuldades.

Este trabalho adotou uma pesquisa de cunho qualitativo, exploratório e com dados secundários, e pesquisas em documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito da temática.

O artigo procurou definir os problemas nas empresas familiares, delineando as dificuldades que permeiam a escala de sucessão, gestão e governança, e no gerenciamento administrativo.

Com este caminho percorrido pôde-se saber que este tipo de empresa possui uma trilha mais árdua, mas que com a busca por modernização, integração dos membros da empresa, e preparando os familiares e os colaboradores para as mudanças, o processo se torna menos retrógrado, possa haver um vislumbre de se manter no mercado.

**REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo irá procurar apresentar um breve histórico, conceito e liderança em uma empresa familiar.

2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

Oliveira (2010) afirma que o início deu-se no século XIV. Na época a empresa familiar era denominada “companhias hereditárias”. As necessidades da época, e a busca por dar segmento aos empreendimentos, incentivaram aos parentes dos empreendedores a darem continuidade.

Essas organizações eram transferidas aos seus herdeiros, conforme afirma

Oliveira (2010, p. 21),

“... Sua entrega para herdeiros, parentes, ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas, centros de distribuição etc.)”. Ainda dando continuidade a este contexto, Oliveira enfatiza que: Houve o incremento de empresas familiares, resultantes de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidam várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também no mundo. (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

As empresas familiares trouxeram para a economia nacional o fortalecimento e a modernização, dando início à geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos. (BERNHOEF, 1989).

Na explicação de Passos et al (2006) fica explicado que existe uma diminuição no número das empresas familiares, apenas 33% delas sobrevivem à primeira sucessão, e somente 14% sobrevivem à terceira geração. E dentre os motivos para tais fatos estarem acontecendo, ele destaca os conflitos entre essas transições que enfraquecem as organizações, abrindo desse modo, espaço para a concorrência. De acordo Bernhoeft:

O Brasil é um país de grandes empreendedores, mas poucos se tornam empresários. Uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não estão preparados, ou da qual muitas vezes não tem a menor ideia, é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando também origem a uma sociedade familiar. (BERNHOEF, 2002, p. 15).

De acordo com Flores (2001) em seu início, as empresas mantinham suas atividades para garantir a sua sobrevivência e também a de seus familiares, e mesmo na atualidade muitas empresas começam de maneira familiar, não mais em atividades primárias.

A inversão desses valores tem relação com essa regressão, a primeira geração tem um contato direto com os criadores destas empresas, criaram maiores vínculos e ainda participam das mesmas opiniões, nas gerações seguintes perde-se a parte emocional, desse modo, buscam direções diferentes das iniciais. (OLIVEIRA, 2010).

**2.2. EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS.**

De acordo Lodi (1998) o conceito da empresa familiar surge após uma sucessão hereditária, geralmente na segunda geração. E Donnelley (1964), alega que a empresa é identificada como familiar quando existe um gerenciamento por mais de duas gerações.

A empresa familiar pode ser entendida como uma organização controlada por membros de uma mesma família por um longo tempo, tendo assim uma história a ser seguida baseando-se nas antigas gerações. (PASSOS et al, 2006).

Na concepção de Bernhoeft (1989) a empresa familiar não é somente aquela que mantém os membros de uma família no poder. Mas que deve ser analisada além do vínculo como família outros aspectos que pode caracterizar uma organização como familiar; os laços afetivos e de confiança criados nos ambientes organizacionais podem ser identificados como empresas familiares e essas empresas são as mais predominantes em todo o mundo, pois de acordo com

Mucelin et al:

elas ocupam uma parte muito grande da passagem econômica e social no Brasil, que, muitas vezes, passam despercebidas. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se iniciam com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Uma vez que empresa familiar são as principais fontes geradoras de emprego, são responsáveis por mais de 85% das rendas do mercado. (Mucelin et al. 2009).

Para complementar, Oliveira (2010) diz que existem quatro funções para um resultado satisfatório de uma empresa familiar, o planejamento, a organização, direção e controle. Fazendo dessa relação empresa e seus familiares uma organização muito bem sucedida, ou também o contrário pode acontecer e isso deve ser muito bem medido, buscando identificar as relações mais vantajosas. Mas a junção de familiares e não familiares pode minimizar os pontos fracos, criando um relacionamento Família-Empresa (LODI, 1998). E Oliveira (2010) lembra que o comprometimento ligado ao nome da família torna os produtos e serviços uma vantagem no mercado.

Diante de tudo que foi exposto, fica a aprendizagem de que empresa familiar é a organização criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontra-se nas mãos de uma única ou mais famílias e onde existe uma influência recíproca dos sistemas familiar e empresarial.

**2.3. EMPRESA FAMILIAR: A LIDERANÇA**

Um aspecto importante da liderança para dar continuidade à empresa é a renovação, sempre prezando pela manutenção da credibilidade trazendo uma liderança familiar que busque os novos momentos de mercado, e mantenha boa relação com os núcleos familiares internos. (PASSOS ET AL. 2006).

Liderar uma empresa muitas vezes não depende só de um líder, mas da manutenção de um grupo, a demonstração de autoconfiança gera seguidores, como o fracasso traz a falta de credibilidade. O poder de líder transforma os ambientes, a liderança com motivação, valorização e trabalho em grupo inspira as pessoas (FRITZ, 1993).

Diante do acima exposto, fica notório que o estilo de liderança é muito importante para o planejamento de objetivos e para se alcançar as devidas mudanças na organização, tendo em vista os aspectos que dizem respeito ao mercado e aos colaboradores que devem ser acolhidos na definição dos rumos da empresa. É necessário que exista uma boa estruturação de grupo, para que haja um ambiente favorável para as discussões, soluções de problemas e manutenção, mas para que isso aconteça faz-se necessário que tenha um líder que conheça cada um dos cooperadores e dê destaque aos mesmos, firmando de certo modo, cada um em sua posição, destacando o desenvolvimento dos trabalhos da organização e as necessidades individuais.

Robbins (2005) acredita que liderar com estilo de liderança situacional é liderar de acordo o perfil de sua equipe, com compreensão, entendimento e sempre buscando identificar as necessidades de cada membro da organização e, para isso, dividiu a liderança situacional em quatro partes, são elas:

1. Direção: o líder é o que fornece as informações e instrui e trabalha com supervisão rigorosa para que a meta seja cumprida da forma solicitada, apresenta um estilo autocrático de liderança;
2. Treinamento: o líder trabalha de forma a delegar atividades, também supervisiona o que é solicitado, porém explica o porquê das decisões e trabalha sempre incentivando seu subordinado a buscar pelo seu desenvolvimento, neste estilo apresenta uma mescla de autocracia e também de democracia;
3. Apoio: quando se fala em liderar com estilo de apoio, este líder é aquele que busca facilitar, trabalha de forma a apoiar os esforços de sua equipe. Neste estilo de liderança sua característica predominante é a democracia, mas ainda aparece um pouco da autocracia;
4. Delegação: o líder que opta por usar a forma de delegação, é aquele que transfere a responsabilidade das tarefas ao seu subordinado, deixando claro que a responsabilidade, solução de problemas é seu subordinado quem tomará as devidas providencias, neste, apresenta como característica predominante, a democracia.

É muito importante que um líder saiba comandar a equipe da qual faz parte e sempre que houver necessidade, nas horas de dificuldades; seja um líder situacional, assim estará trabalhando as melhores características e fazendo as melhores escolhas.

1. **MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa está caracterizada como qualitativa, de nível exploratório, de estratégias e dados secundários, ou seja, pesquisa feita através de documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito da temática.

De acordo Roesch (2005, p. 154), a pesquisa qualitativa “é um método que procura melhorar a efetividade de um programa e construir uma intervenção”.

E segundo Casarin e Casarin (2012, p. 32) a pesquisa qualitativa: “explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano, modelos matemáticos e estatísticos. Nesse tipo de pesquisa a quantificação dos objetos estudados não é priorizada”.

Neste espaço serão apresentadas as principais dificuldades encontradas na gestão das empresas familiares e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão.

**4.1 A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES E AS DIFICULDADES EM GERIR**

Os gerenciamentos de empresas familiares são vistas como algo muito delicado, onde estão envolvidos laços afetivos além dos administrativos, e esse é um lugar onde se encontram inúmeros momentos críticos, situações que exige extremo cuidado e atenção, testando a capacidade de gerenciamento dos líderes.

Donnelley (1967) salienta que as empresas familiares normalmente são geridas por membros da família trazendo assim o conflito de interesses como um problema a ser discutido. Muitas vezes a busca pela satisfação própria acaba vindo acima dos ideais da empresa. Pecanha e Oliveira (20015), ainda salientam que as fraquezas da organização se encontram no conflito de interesses da família e os da empresa, promoção de parentes por nepotismo, e apropriação de recursos da organização para membros da família.

A falta de conhecimento gerencial, ausência de capital de giro, deficiência na gestão financeira, falta de mão de obra qualificada, deficiência no controle de matéria prima e na qualidade, e o processo de abertura e lançamento de novos mercados e produtos, são alguns dos destaques marcados como dificuldades de uma gestão administrativa.

Os pontos mais críticos dentro de uma empresa familiar se dão no momento de transição, onde exige uma maior atenção e cuidado, testando o poder de organização dos gestores. Os eixos que definem a mudança são três: início; período em que a empresa absorve as características de seu fundador, formalização; momento do estabelecimento, chegando a um nível equilibrado e estável, estruturas internas de necessidades da evolução do grupo de propriedade e o desenvolvimento da família, por fim; a maturidade, estágio de enraizar a cultura, espaço de mercado e de produtos estabelecidos, evolução para manter-se no mercado. Dos pontos descritos, a sucessão familiar, é vista como um dos momentos de maior mudança dentro de uma empresa, desenvolvendo um novo momento para a organização, trazendo novas ideias, algumas até revolucionárias, desse modo, tirando a empresa do seu ponto de equilíbrio e conforto. E a falta de planejamento do processo sucessório é uma das maneiras que influencia de forma negativa, pois a mudança muitas vezes gera incompatibilidade de opiniões criando conflitos internos dentro da instituição que se não solucionados podem afetar o externo.

A gestão de empresas familiares abrange o controle sobre os limites da influencia da família. Destaca-se como prática de gestão, e de governança, aquelas que estabelecem mecanismos competentes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos, de forma a possibilitar o controle e alcance dos objetivos da organização. (BERNHOEFT E GALLO, 2003).

Oliveira et al (2011) afirma que a governança deve definir o papel de cada membro da família, dos gestores e dos proprietários, especificando a sua função para o funcionamento da empresa, sempre lembrando que a criação e manutenção de um processo de tomada de decisão se torna necessário para preservar os interesses.

Desse modo, fica nítido que as dificuldades de uma gestão na empresa familiar são constantes, que a relação entre as gerações proporciona choque de opiniões no ambiente interno, criando atritos e retraindo a evolução empresarial. O envolvimento emocional mostra a diferença que existe entre uma empresa familiar, delineando que se não existir uma separação dos vínculos pessoais com os empresariais, existirão muitas situações de conflitos.

**3.2 RECOMENDAÇÕES SOBRE COMO LIDAR COM AS FIFICULDADES E RESISTENCIAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.**

Quando se faz uma comparação da empresa familiar com outras empresas do mesmo nível, a familiar entra dificuldades muito mais específicas, não apenas no que se refere a competição de mercado, mas também tem sua problemática interna que afeta na sobrevivência da organização. Os problemas decorrentes dos laços familiares são bem mais delicados na hora da discussão e resolução de problemas.

Pecanha e Oliveira (2015, citam que a sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais, geram um maior humanismo nas relações e permanência por causa das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes e a lealdade dos empregados, em virtude da identificação com as pessoas, se destacam como vantagem em uma empresa familiar. Dante et al. (2016), acrescenta que a valorização e a confiança mútua independente dos vínculos familiares, criam laços entre empregados e proprietários, tornando o grupo mais unido, que foca nas diretrizes administrativas da empresa. Já na visão socioeconômica, focaliza na procura por assumir compromissos de mais longo prazo, tanto com clientes como com funcionários. Esse ponto não é exclusivo da empresa familiar, porém manifestam-se mais nessas, pois eficiência e eficácia, ser empreendedor e empresário, também pressupõem e têm por base a compreensão mais abrangente com relações humanas (Grzybovski e Tedesco, 1998).

O delineamento que Scheffer (1995) faz, coloca que o planejamento de sucessão se baseia em seis etapas para alcançar o objetivo, a primeira; preparação do sucedido para o processo de sucessão, que se refere à busca por atualização, por dedicação de planejamento, e visualização das necessidades por parte do sucedido. A segunda; é a necessidade de profissionalização da empresa, essa parte considerada como essencial, pois é o momento onde existe a preparação do sucessor através de estágios e também fixando os critérios para admissão ou promoção dos parentes. Na terceira; é onde acontece a capacitação do sucessor, são realizados treinamentos do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulos de formação gerencial e liderança. Na quarta; está o envolvimento da família no processo de sucessão, condicionar o ambiente a um diálogo franco e elaborar um planejamento com a participação dos familiares. Na quinta; fica condicionado o critério do processo sucessório, definições dos critérios de escolhas do sucessor e da idade dos executivos na empresa. Por último, ficam o encargo do assessoramento da equipe interna da organização, programas de treinamentos e desenvolvimentos das necessidades e assessoramento prestado por um executivo ao sucessor.

No caso de inovações das empresas familiares, estas acabam se destacando como empreendedoras. Essas ações inovadoras podem acontecer através de uma empresa familiar, proporcionando uma inovação de ruptura, a partir de novos produtos e métodos de produção e da exploração de novas oportunidades desenvolvidas pelas empresas. As práticas de gestão em empreendimentos que permeia a base familiar requerem a análise dos aspectos históricos da ação empreendedora, sabendo que terá que haver competências para conduzir e efetivar o negócio, que muitas vezes apresenta dificuldades e poucos conhecimentos específicos. Para se destacar será necessário ter criatividade, capacidade em estabelecer e atingir metas e um alto grau de percepção do ambiente, desse modo o que fica implícito é, que é muito difícil conseguir separar a parte empresarial da parte familiar, mas que com a organização e planejamento é possível encontrar saída para sanar os percalços. Fica a lição de que para uma empresa se tornar muito mais evoluída é necessário manter a mesma atualizada e disposta a ouvir seus colaboradores.

1. **Considerações Finais**

Fica notório neste trabalho de pesquisa, feito no intuito de se perceber os fatores que permeia uma organização familiar, é que existem pontos de dificuldades nessas empresas na ordem da separação dos interesses pessoais, com os empresariais, desse modo, existe a necessidade de se fazer a demonstração pública dos cargos e a colocação de cada membro; outro ponto importante está na preparação para uma sucessão, pois este é o momento onde a maioria das empresas são desfeitas, diante da transformação das referências dos fundadores e da empresa, e também na gestão , governança e falta de conhecimento gerencial, situação que cria desventuras para o ambiente.

Os desafios pelos quais passam uma empresa familiar são bem específicos e trazem à tona a diferença dos ambientes familiares, aos das empresas diversas. Essas empresas deram início ao fortalecimento, a modernização e a capitalização nacional e ainda hoje tem sua cota significativa na economia.

É perceptível muitas vezes que a maioria dos desafios encontrados neste contexto depende apenas do ambiente interno para serem solucionados. E esse processo começa através do envolvimento das pessoas, valorizando os seus talentos, e fazendo a manutenção do comprometimento na condução das mudanças, com substanciais recursos reservados para esse esforço e altos interesses, unindo dessa forma os interesses da empresa, que encaminha no avanço da organização. E com a capacitação dos seus gestores nessa tarefa de administrar os desafios, e capacitado a ponto de conhecer toda a equipe e compartimentos da mesma, torna a organização capaz de enfrentar qualquer adversidade.

No findar da pesquisa fica nítido que é necessário ser preparado e ter dedicação para gerir essas empresas familiares, quem as assume terão que saber identificar as dificuldades que surgirem em todas as áreas, buscando, desse modo, manter a empresa equilibrada, focando totalmente no crescimento e manutenção da organização.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, A.; LIMA, J.B; ANDRADE, D M. **Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso.** Revista Pensamento Contemporâneo em

Administração, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZE, G. G. **Os impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. Revista de Carreiras e pessoas,** v. 6, n. 3, p. 262-280, 2006.

PASSOS, Édio et al. **Família e negócio à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

DONNELLEY, Robert. G. **A empresa familiar. Revisa de Administração de Empresas,** v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

Freitas, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Revista de Administração da UFSM, v.5, n.3, p.549-568, 2012.

CRZYBOVSKI, D.; TEDESCO,J.C; **Empresa familiar X Competitividades: Tendências e Racionalidade em Conflito.** Revista Teoria e Evidência

Econômica, v. 6, n. 11, 1998.

LODI, João B. **A empresa Familiar.** 5° Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

LEONE, Nilda G. **Sucessão na Empresa Familiar. Edição Digital.** São Paulo:

Editora Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da Empresa Familiar no mundo.** Revista do BNDES, n. 7, jun. 1997.

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

PECANHA, A. R.; OLIVEIRA, S. B. **Empresa Familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?.** NAVUS – Revista de Gestão e

Tecnologia, v. 5, n.3, p. 126-135, 2015.

TEIXEIRA, E. B.; TOSO, V.S.; CRZYBOVSKI, D. **Práticas de Gestão em Micro e Pequenas Empresas de Base Familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS**. Revista de Estudo de Administração, v.9, n. 18, art. 9, p. 127-157, 2009.

1. paulomartinsy@hotmail.com Administração [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Orientador Fábio Lemes de Souza - Email: admfabio2@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)