



DESAFIOS NA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Challenges in Management in a Family Company

César Augusto Gonçalves¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina M^a L. L. do Nascimento

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ César Augusto Gonçalves - Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: cesaraugstoadm@gmail.com

² 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 muitos desafios por terem que lidar com concorrentes e buscar inovações a todo momento. A empresa familiar acaba tendo mais desafios ainda, pois tem que lidar com as relações profissionais que acabam misturando às relações de parentescos, o que inevitavelmente leva a conflitos na organização. Portanto, o principal objetivo do trabalho é analisar a realidade vivida em uma empresa familiar, localizada no interior de Goiás, sobre os desafios da gestão. Por tanto foi realizado pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi importante para conhecer os conceitos e características da empresa familiar, suas principais dificuldades, potencialidades e fragilidades. Os resultados obtidos atenderam aos objetivos gerais e específicos, analisando os conflitos familiares e como a má gestão afeta o desempenho organizacional. Mostrou ainda que a empresa estudada necessita rever algumas práticas de gestão para que o negócio possa se alavancar.

Palavras-chave: Empresa, Família, Gestão, Sucessão.

ABSTRACT

Companies usually already face many challenges, because they have to deal with competitors, they have to seek innovations at all times, a family business ends up having even more challenges because it has to deal with professional relationships that end up mixing in family relationships, which inevitably leads to conflicts in the organization. Therefore, the main objective of the work is to analyze the reality experienced in a family business, located in the interior of Goiás, about the management challenges. In bibliographic research, concepts such as family business and its characteristics are analyzed, highlighting the main difficulties, strengths and weaknesses. Results obtained met general and specific objectives, analyzing family conflicts and how poor management affects organizational performance.

Key words: Company, Family, Management, Succession.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar muitas vezes nasce de um pequeno negócio que se expande ao longo dos anos e acaba passando de uma geração para outra, sendo gerenciada sempre pelo domínio de uma mesma família, ou desta com a ajuda de outros profissionais administradores.

Geralmente a gestão da empresa familiar é bastante complicada em relação as demais, isso porque ela possui especificidades que são intrínsecas a fatores hereditários da cultura da própria família, mitos, vaidades, dificuldade de obediência a hierarquia, e muitos

outros que acabam por dificultar o entendimento dos processos necessários para se gerenciar com sucesso o negócio ou empreendimento.

Diante do contexto apresentado, este trabalho teve como proposta analisar os desafios encontrados na gestão das empresas familiares e propor ferramentas para contribuir na gestão das mesmas.

Atualmente, com as mudanças no mercado novas oportunidades e desafios surgem a todo o momento, com isso as empresas devem estar preparadas para se adaptarem.

Os resultados alcançados com este estudo poderão ajudar os empresários a planejar melhor com conhecimentos específicos sobre a gestão de empresas familiares, mostrando os erros e acertos mais comuns praticados na gestão dessas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O histórico das empresas familiares e sua evolução ao longo dos anos

Empresas de pequenas e médias porte, atualmente representa uma parte significativa no conjunto das empresas existentes no país. Até 1991, a falta de concorrência externa e a insignificante concorrência interna colocavam as empresas familiares em uma posição confortável em um mercado atraente. Com muitos anos de experiência empresarial, herdaram valores e história como pilares e, com o tempo, os clientes fiéis conquistaram características semelhantes às da empresa. A sucessão era passada de pai para filho sem levar em conta a formação técnica e profissional do herdeiro do negócio, mas sim a cultura familiar.

Considerada a instituição mais duradoura e universal a empresa familiar existe desde muito antes da Revolução Industrial. A empresa familiar mais antiga foi fundada no ano de 578 no Japão, entre outras que continuaram sendo estritamente familiares e venceram pressões de governos, nações, e seguramente, de outras corporações muito maiores e mais poderosas como a brasileira Votorantim, porém, mesmo com tanta representatividade no mercado, a principal preocupação de uma empresa familiar hoje é a sua sobrevivência. Muitas empresas lutam com problemas existenciais ou estratégicos, ou seja, dificuldades relacionadas à inadequação.

Com a globalização e mercado externo, a empresa se viu obrigada a buscar um novo espaço no mercado, que tem o compromisso de adotar novas filosofias que garantam a perenidade da empresa para as próximas gerações.

2.2 Empresas Familiares

Normalmente quando se fala de empresas familiares o pensamento que nos remete de imediato é de má gestão e um mal funcionamento, mas não é bem assim, no Brasil e no mundo todo hoje a maioria das empresas são familiares. Pode-se conceituar empresa familiar como sendo a empresa que é marcada pelos sócios proprietários pertencentes a uma ou mais famílias.

Na maioria das vezes as empresas familiares são representadas pelos microempresários, portanto acabam sendo de ampla influência no mercado brasileiro, e são responsáveis por uma importante porcentagem da geração de empregos que estimula o mercado.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre este tema, pelo fato de que os negócios familiares são realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores, porém esses autores afirmam que a maioria dos conceitos giram em torno de três aspectos principais, que são:

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

Sendo estes aspectos considerados em quase todos os conceitos para definição de empresa familiar. A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono do negócio, o que muitas vezes pode ocasionar problemas na administração.

As empresas familiares começam com o sonho do fundador em ter seu próprio negócio, então a empresa se aprimora, cresce e se fortalece. Os filhos tendem em dar continuidade aos planos do antecessor, no entanto isso tem mudado ano após ano. Em razão disso, quando chega à etapa de transmitir a liderança da empresa a um herdeiro

sucessor, começam os conflitos no negócio familiar. Quando isso não é antecipado, o momento de sucessão por causa de alguma situação imprevisível e indesejada, como uma doença, ou até o falecimento do fundador.

2.3 Hierarquia

Gomides (2006) constatou que a estrutura hierárquica da organização ganhou maior vantagem após a criação da teoria clássica da administração. O autor destacou ainda que, no século XX, houve constantes ações administrativas com o objetivo de sugerir mudanças no modelo de gestão e na hierarquia organizacional. “Para os teóricos clássicos 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, s.p) 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. [...]”.

A cultura organizacional existe em todas as organizações. Eles são os componentes responsáveis pela personalidade da empresa e refletem a forma como a empresa realiza suas atividades. A filosofia organizacional da empresa tem princípios culturais proeminentes, como tradicionalismo, nacionalismo e divulgação de valores familiares. Esses princípios podem ser compartilhados com os funcionários com base nos ideais de todos. (SILVA, 2014).

Botino-Antonaccio (2007) destacou que se espera que os jovens respeitem e cumpram as ordens dos mais velhos. No entanto, algumas empresas têm posições diferentes na hierarquia da empresa e na hierarquia familiar. Nesse caso, o status dos jovens é superior ao de outros membros mais velhos da família. Nesta vida familiar, o jovem ocupa uma posição inferior, mas na empresa, ele está acima dos membros mais velhos.

Os aspectos relacionados à pesquisa são definidos como a formação e estruturação da cultura organizacional na empresa familiar, a formação das relações interpessoais e planos de carreira, e a análise de cargos e funções. Esses aspectos estão inseridos na base

da empresa, e o conhecimento de suas principais características fornecem as condições para a sobrevivência da organização no mercado comercial. (ROSÁRIO, 2010, p. 32).

2.4 Principais Problemas da Organização

Infelizmente na maioria 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, são quase nunca usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria gestores de empresas de pequeno porte.

Outro grande problema que foi percebido com a pesquisa é da grande dependência que a maioria das empresas familiares ficam dos seus gestores e fundadores, a relação com clientes e fornecedores passem de algo profissional para pessoal, trazendo assim preferências, também a dificuldade de aceitar novas ideias mantendo o conservadorismo e não aceitando opiniões ou até mesmo sugestões.

2.5 Sucessão

Nas empresas familiares, a mudança de gestão da empresa, passo mais conhecido como sucessão, é um momento delicado, e que 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.

Segundo Oliveira et al (2010), em uma empresa familiar, a sucessão é um processo de planejamento e estruturado que envolve todos os componentes da família. O sucessor é o fundador ou gerente da geração atual no círculo familiar, direitos de herança e a transição da empresa para uma nova geração de gestão. Além disso, diferentes opiniões devem ser consideradas no processo, como as opiniões da família, dos herdeiros, dos não herdeiros, dos administradores não familiares, dos sucessores e dos sucessores da administração.

A criação de novos empresários pode ter maior possibilidade de visualizar as soluções dos problemas e impedir que a criatividade seja congelada. Dessa forma, pode 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.

Na empresa em questão, esta fase não ocorreu até o presente momento, onde a fundadora proprietária ainda tem participação ativa na gestão da empresa. No entanto, mesmo com a não transferência concreta da sucessão, a empresa mostra estar se

preparando para quando esse momento chegar, em razão de que, a filha da proprietária já exerce papel importante na empresa, atuando como funcionária, mas também ao lado da gestora nas decisões estratégicas da empresa, havendo nesse período por uma espécie de treinamento, ganhando conhecimento e contato com as situações reais de decisões e resoluções de problemas que surgem no dia a dia da empresa.

2.6 Vantagens e desvantagens da empresa familiar.

Uma das vantagens das empresas familiares é que geralmente pequenos negócios, se bem administrados, começarão a produzir resultados satisfatórios e geralmente se torna uma grande empresa, criando oportunidades de emprego que movimentam o mercado financeiro. As empresas familiares orgulham-se da tradição familiar. Em geral, o pequeno empresário fica feliz, até mesmo orgulhoso para poder se posicionar no mercado financeiro devido à importância da sua empresa.

A realidade brasileira retrata empresas onde os familiares fazem parte da estrutura empresarial ou até trabalham nela, e trabalhar com a família tem suas vantagens. Irei citar algumas dessas vantagens:

- Lealdade: uma empresa familiar desfruta do mais alto grau de lealdade, pelo menos em teoria, o que cria um ambiente onde todos estão totalmente comprometidos com o crescimento da empresa.
- Valores compartilhados: os membros da família tendem a compartilhar valores comuns, servindo como pilares na busca por objetivos comuns.
- Intimidade: o ambiente é mais informal, menos burocrático, o que garante eficiência na troca de informações e na tomada de decisões.

No entanto, não existem apenas vantagens. Gostaria de chamar sua atenção para os três problemas mais sérios de uma empresa familiar: irei propor soluções para cada um dos problemas citados.

- Conflitos: isso é muito importante em um ambiente de negócios. O problema surge quando os conflitos afetam a família ou pelo contrário, quando os conflitos familiares têm consequências na empresa. Solução? Diálogo. Não que seja fácil. Mas é possível.
- Ausência de processo de sucessão: este é um tópico complexo, mas em resumo é a ambiguidade entre a habilidade de gestão da empresa e a propriedade da empresa. Ser herdeiro não significa que alguém tenha as habilidades necessárias para liderar pessoas e projetos. Solução? Planejamento de sucessão.
- Desorganização dos processos internos: às vezes, a intimidade torna o processo tão informal que prejudica o negócio. Solução? Procedimentos claros e definição de funções.

3 METODOLOGIA

Este projeto teve o objetivo de realizar estudo detalhado sobre a gestão em pequenas empresas de cunho familiar. Por tanto foi escolhido a pesquisa qualitativa, pois de acordo com Minayo (2001), ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

De modo específico foi realizado um Estudo de Caso na empresa X. Segundo Vergara (2013), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento quando aplicado em um ou poucos locais.

Pode-se caracterizar este estudo com de natureza aplicada, pois gerou conhecimentos para a resolução de problemas específicos, e também de cunho exploratório-descritivo. De acordo com Vergara (2013), a pesquisa exploratória é realizada em área onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e acreditamos ser este o caso da empresa que foi estudada.

Com este estudo foi possível aprofundar o conhecimento sobre a gestão na empresa familiar e assim contribuir para que outras empresas ou gestores possam se beneficiar dos resultados alcançados.

Especificamente falando o Estudo de Caso foi realizado numa empresa familiar localizada no interior de Goiás. Foi analisado com profundidade e detalhamento todos os processos da empresa.

Foi observado com rigor o processo de gestão, a hierarquia, o planejamento das ações, as condições de trabalho dos colaboradores, os procedimentos de gestão adotados para garantir a qualidade, a forma de sucessão e outros aspectos que julgamos que eram necessários.

Os resultados alcançados com o estudo estão descritos no tópico a seguir

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A loja Só Telhas, onde foi realizado estudo, está situada na cidade de Alexânia no estado de Goiás, uma cidade pequena com 28 mil habitantes. Esta iniciou suas atividades em 2000, após o proprietário perceber uma oportunidade quando ainda era apenas um colaborador em uma empresa no mesmo ramo, a empresa em si tinha acabado de fechar as portas e ele iria ficar desempregado, então surgiu a ideia de criar o próprio negócio, começou montando um escritório de vendas em frente á sua casa, e realizava as vendas por telefone ou saía pra visitar as obras e mostrar os produtos que oferecia, isso era por volta de 1991, portanto em 2000 decidiu abrir uma loja fixa onde iria expor suas mercadorias e com isso tentar alcançar novos mercados e clientes, com a loja fixa pode expandir seus negócios que antes vendia somente telhas, hoje ela possui um catálogo bem amplo e variado de mercadorias no geral, com churrasqueiras pré-moldadas, tijolos, artigos para decoração de área de lazer, mas o forte da loja ainda são as telhas.

A Empresa possui atualmente quatro funcionários, sendo assim a loja está sendo conhecida tanto na cidade como em cidades vizinhas, e atrai pessoas de diversas localidades pela quantidade de produtos oferecidos pela loja.

O processo de sucessão de gestores ainda não ocorreu na empresa. O fundador e proprietário da empresa continua envolvido ativamente na sua gestão, mas mesmo com a transferência específica da sucessão, a empresa mostra que está a preparar-se para este momento, visto que o filho do proprietário já desempenha um papel importante na empresa, na qualidade de empregado, junto com o pai, auxilia na tomada de decisões estratégicas e realiza treinamentos para atividades futuras, adquirindo conhecimentos e

constatando situações reais de decisões e resolvendo problemas que surgem no dia a dia da empresa.

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

- 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.
- Falta de estratégia de marketing.

Nota-se na fala do gestor que ele busca sempre reduzir gastos, cumprindo com os compromissos legais (impostos), porém, como a loja têm de arcar com a alta carga tributária, o gestor precisa solicitar mais participação dos funcionários para que tentem vender o maior número possível de produtos, o que nem sempre acontece.

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares ainda é a resistência a mudanças e ao novo. Dificuldade em introduzir novas técnicas de trabalho e novas Tecnologia (SOUZA, 2012). E nota-se que o filho e sucessor do gestor tenta agregar novos métodos de venda e de administração a loja, mas acaba sempre sendo impedido pelo próprio gestor, na maioria das vezes por receio de acabar prejudicando a empresa.

Vale ressaltar que o modelo de gestão da empresa precisa ser revisto pois está da mesma forma por mais de dez anos. A loja funciona bem, mas obviamente necessita atualizar o modelo de gestão. É necessário maiores habilidades administrativas e técnicas de planejamento.

Para investir no mercado, uma empresa geralmente precisa entender seus maiores concorrentes, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. As empresas que não buscam o aprimoramento da gestão em um curto espaço de tempo acabam ficando para trás, o que lhes confere uma vantagem competitiva.

Na entrevista com o gestor, percebe-se que ele não conhecia outros modelos ou ferramentas de gestão que pudessem ser implantados na empresa, o que é muito comum nas empresas familiares.

Ficou bem claro que a empresa necessita buscar ajuda externa das seguintes maneiras: Consultoria ou buscar outras formas para evitar problemas no futuro, porque mesmo em uma empresa familiar precisa-se de uma boa estratégia de gestão.

Espero que este trabalho possa contribuir para o crescimento da empresa estudada e de outras que enfrentam problemas semelhantes.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar os desafios encontrados na gestão familiar de pequenas empresas que atualmente influenciam diretamente na economia.

O estudo bibliográfico em um primeiro momento mostrou que na gestão das microempresas familiares os desafios encontrados geralmente são os mesmos. Esses dados foram comparados com os dados alcançados com o Estudo de Caso e ficou claro que as desvantagens de trabalhar com a família existem, entretanto, existem também vários benefícios, e caso a organização seja cuidada da forma certa o sucesso poderá ser maior que as dificuldades.

Esperamos com este estudo contribuir para que outras empresas familiares de pequeno porte possam se beneficiar dos resultados alcançados, melhorando suas práticas e a forma de gestão.

6 REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. **A empresa familiar**: oportunidades para pesquisa. Revista de Administração, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.

BOTTINO, ANTONACCIO, C. F. **Empresas Familiares**: uma compreensão sistêmica, Rio de Janeiro, 2007, 260p. Tese de Doutorado – Departamento de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Cadernos Ebape.br, [S.l], v. 4, n. 3, p. 1-6, outubro. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n3/v4n3a13.pdf>>. Acesso: 01 AGOSTO. 2020.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

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.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De Pai Para Filho: A Complexidade E Os Desafios Da Gestão Das Empresas Familiares** dezembro. 2010 Disponível em<http://www.redalyc.org/html/2734/273_424930011/> Acesso em 06 AGOSTO. 2020.

GOMIDES, Renato de Castilho. **Hierarquia e empowerment:** um estudo preliminar.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

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.