



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

DESAFIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Ingrid Silva Santos¹
Me. Rosalina M^a L. L. Nascimento²

RESUMO

As empresas apresentam muitos desafios ao longo do tempo, principalmente na administração, e não é o oposto nas empresas familiares, as quais sofrem com a gestão por pessoas com afeição familiar que na maioria das vezes já expõe certo grau de conflito entre os integrantes. O presente estudo, por meio de pesquisas bibliográficas, apresenta a definição de empresa familiar, a gestão e suas vantagens e desvantagens. Traz ainda como ocorre à gestão de empresas, focando os familiares e identificando os desafios que os integrantes de uma família encontram para gerenciar uma empresa. Contribui o trabalho, portanto, para o desenvolvimento da pesquisa em uma empresa familiar no que se refere, essencialmente, os desafios na gestão que muitas vezes são mal executadas e interferem na dinâmica das organizações familiares.

PALAVRAS-CHAVE

Desafios. Gestão. Empresa Familiar.

INTRODUÇÃO

A princípio a pesquisa tem como ponto central destacar os desafios experimentados pela gestão em empresas familiares, e especialmente entender como lidar com eles.

Cumprir destacar primeiramente que as empresas familiares são de suma importância para economia do país, sua equipe basicamente é formada por pessoas que tem a mesma relação de parentesco. Neste contexto, percebe-se que é essencial que estas empresas tenham bom planejamento e sejam gerenciadas de forma correta para minimizar os atritos e as dificuldades que aparecerem, tendo em vista que se trata de uma relação entre família, empresa e patrimônio. À vista disso,

¹ Acadêmico(a). Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: iingridsilvaas@gmail.com

² Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA. E-mail: Rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

é necessário desprender o elo profissional da família e dos negócios, buscando entender o papel de cada um no negócio.

Partindo dessa ideia, Fortes (2013), afirma que as empresas familiares ficam reféns de inúmeros riscos e frequentes alterações em seu meio corporativo. Haja vista os problemas e perigos próprios que influenciam diretamente na subsistência da instituição e que se desenvolvem no âmbito familiar, tendo como principais desafios a capitalização, a sucessão e a coordenação profissional. Outrossim, essas empresas também exibem benefícios quando se trabalha em família, entre eles estão compromisso e dedicação exclusiva de sua equipe, podendo gerar um gigantesco crescimento.

Deste modo, todo gestor deve buscar conhecer as características e peculiaridades de sua empresa para melhor atender suas necessidades. Assim tomará decisões corretas e ainda aperfeiçoará a administração e organização de seu negócio, evitando assim prejuízos futuros.

Ante o exposto, a presente pesquisa buscou apontar as melhores alternativas para resolver questões que são vivenciadas pelas empresas familiares, explanando de maneira diversificada soluções que podem ser utilizadas para tais dificuldades.

Os problemas que nos motivaram para este trabalho foram: identificar quais as dificuldades ligadas à gestão de uma empresa familiar? Como é feito o planejamento de gestão dessas empresas e como são separadas as relações familiares dos participantes do negócio para diminuir os conflitos que podem surgir no processo?

Diante dos problemas percebidos levantamos algumas hipóteses para serem estudadas durante a pesquisa e traçamos o objetivo geral que foi averiguar os problemas e desafios relevantes ligados ao comando de uma gestão familiar, assim como analisar os obstáculos e resistências enfrentados no gerenciamento da empresa.

A partir do objetivo geral, elaboramos os seguintes objetivos específicos:



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

- Conhecer sobre a empresa familiar e sua administração financeira;
- Identificar os pontos positivos e negativos relacionados a gestão familiar de uma empresa;
- Abordar os principais aspectos que podem prejudicar a gestão de empresas familiares;
- Verificar como solucionar os litígios vivenciados pela empresa familiar.

REVISÃO DA LITERATURA

Considerando a importância das empresas familiares para economia, assim como os desafios vivenciados por ela, faz-se necessário conhecer sua relevância e seu modo de funcionamento.

Neste sentido Moreira (2015, p.34) afirma que “no Brasil, a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores”.

Conforme Fortes (2013) as empresas familiares podem ser definidas como sendo aquelas em que sua administração e a maioria de seus funcionários são parentes, ou seja, a empresa é gerida por uma ou mais famílias que tenham algum tipo de vínculo de parentesco.

Batista (2015, p.64) aduz que “a empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações”.

Outrossim, Tompsitti (2006, p.3) afirma sobre a relevância da empresa familiar:

Parece correto, portanto, na definição de empresa familiar, considerar a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por ser (em) proprietário (s) da maior parte do capital. A gestão é exercida com base na propriedade e existe perfeita relação entre ambas. Além disso, leva-se em conta, o estilo com que a empresa é administrada.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

As organizações familiares possuem três suportes básicos que sustentam o seu sistema “família, empresa e negócios e, por isso, todas as deliberações orçamentárias e de gestão estende a todos os membros e se torna objeto de conflitos se não houver uma direção profissional e amadurecida” (GONÇALVES, 2015, p.5).

As empresas familiares enfrentam inúmeras dificuldades, mas também se destaca em várias áreas, assim é necessário conhecer as vantagens e desvantagens em se ter uma instituição familiar.

Cumprir destacar primeiramente as desvantagens, segundo Lima (2009, p.89) “as relações conflituosas podem resultar em descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos”.

Outra grande dificuldade que precisa ser superada é o controle de responsabilidade dos funcionários que fazem parte da família é necessário que eles sejam comprometidos, pois muitos membros da equipe não cumprem com seus afazeres dentro da empresa (CAMPOS,2018).

Sendo assim, tendo em vista o exposto nota-se que as empresas familiares apresentam propriedades bivalentes, ou seja, possuem vantagens e desvantagens para o seu negócio, subordinando-se a maneira que a empresa será dirigida.

DISCUSSÃO

Para a pesquisa será utilizado o método qualitativa, esse método utiliza a forma dedutiva onde se parte de uma ideia que já foi estabelecida para se chegar ao resultado (SANTOS,2005).

De forma mais específica foi realizado estudo de caso detalhado na empresa X. O estudo de caso serve para procurar respostas, mediante observação, interrogação, participação e compreensão dos acontecimentos associado ao estudo (SILVA; MENEZES, 2001).

O estudo de caso foi realizado no período de 01/10/2019 a 10/10/2019, com observação *in loco*, análise de documentos e entrevistas.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

As entrevistas foram realizadas com os dois sócios, aqui designados por sócio **A** e Sócio **B** e foi composta com perguntas referentes aos desafios da gestão organizacional da empresa.

A primeira pergunta feita aos gestores foi a seguinte: Quais as Principais características de uma Empresa Familiar? O gestor **A** informou que: o emocional e o racional ficam complexo de serem separados, requer uma dedicação maior, espera-se uma fidelidade elevada e forte valorização da confiança mútua. O gestor **B** citou: conduta autoritária, cobrança maior de alta fidelidade dos empregados, administração única e centralizada, concedendo atitudes diligentes em momentos de emergência e a excelência é a nossa maior obrigação.

Segundo Porto (2019) a principal característica de uma empresa familiar é o vínculo emocional entre os membros da família que pode influenciar diretamente no andamento do negócio, além de gerar importante renda e garantia patrimonial para seus administradores e colaboradores.

É preciso considerar que nas empresas familiares prevalecem práticas de gestão de pessoas normalmente mais humanizadas, com índice de confiança, comprometimento, aprendizagem e socialização maior e mais intensivo que em empresas não familiares, assim como um processo de tomadas de decisão gerencial mais rápido (DAVEL; COLBARI, 2003).

As empresas familiares, por cultivarem valores inerentes à família, despertam o sentimento de proteção nos funcionários e, quanto maior o comprometimento do trabalhador, mais fiel ele é com a organização em termos de permanência e empenho no trabalho e alcance dos objetivos institucionais.

Dando continuidade a entrevista a próxima pergunta foi: Qual a Primeira Regra da Empresa Familiar? O gestor **A** disse que negócio como um negócio e família como uma família. O gestor **B** família é família e negócios a parte.

Apesar da prática gerencial moldada pela burocracia recomendar a racionalização das ações, em especial promovendo a separação entre espaço familiar e espaço público (empresarial), na empresa familiar valoriza-se o empregado pela família a qual ele pertence. Essa prática evidencia que os laços familiares e as



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

questões emocionais não são incompatíveis às exigências organizacionais, nem mesmo representam obstáculos à eficiência do trabalhador e, por extensão, à eficácia organizacional (DAVEL; COLBARI, 2003).

De acordo, com os gestores os principais desafios dentro de uma organização familiar são conflitos de interesses entre membros da família, divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio e disputas de poder entre membros que exercem função na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do cotidiano da empresa.

Dando continuidade a próxima pergunta foi sobre os conflitos familiares que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho e sempre são encaminhados a diretoria da organização, onde os funcionários devem se explicar e dizer como chegou tal situação aos seus gestores.

Um dos maiores questionamentos em uma empresa familiar é: Os problemas familiares que interferem com o bom funcionamento da empresa? O gestor **A** falou que todos os lugares existem problemas o negócio é saber lidar e manter sempre a educação com o próximo para que não seja algo desagradável dentro da empresa. O gestor **B** pontuou que é algo que devemos sempre separar os problemas particulares com o trabalho, pois jamais trazer problemas de fora da empresa para dentro da mesma.

A próxima pergunta é algo que é complicado de separar, porém não é algo impossível, você enquanto gestor, sempre conseguiu separar os assuntos da empresa e os problemas familiares? Gestor **A** e Gestor **B** tem a mesma resposta, ambos dizem que sim, não pode se tratar da mesma forma dentro da empresa e fora dela. Um ponto a ser plausível é que momentos de família reunida, não é hora para falar sobre negócio. Isso tem de se restringir ao ambiente de trabalho. Até porque pode ter algum parente ouvindo e é muito importante preservar a família. Separar não é fácil, porque as vezes confundimos muito os dois momentos.

Dando continuidade na entrevista a seguinte pergunta: As Empresas Familiares são um problema ou uma solução no seu ponto de vista? O gestor **A** e **B** tem a mesma opinião que as Empresas Familiares são totalmente complicadas e ao



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

mesmo tempo importantes para a saúde da nossa economia. Elas se dividem em duas categorias: as que têm problemas envolvendo a família e as que vão ter. Nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresas, já que a intensa influência das famílias nos negócios é geralmente ignorada pelas escolas de administração.

A próxima indagação é sobre quais as vantagens de ter colaboradores familiar em sua empresa? Gestor **A** responde é o compromisso com a empresa, a responsabilidade e a fidelidade. Gestor **B**, Comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação, em dimensões raramente alcançadas em empresas não-familiares.

A seguinte pergunta: Existem cuidados a serem adotados para que família e empresa possam se sustentar mutuamente e evitar que se destruam reciprocamente? Os gestores têm a mesma opinião dizendo que dentre os muitos cuidados a serem tomados, pontuamos a necessidade de preparação e formação da família, inclusive dos sucessores e do sucedido e o antecedente planejamento sucessório.

Dando continuidade a entrevista a pergunta de extrema importância é: Devemos garantir emprego nas Empresas Familiares para os filhos? Gestor **A**, para ele garantir o seu lugar na empresa, precisa ser conquistado e estudar para isso, caso contrário não. Gestor **B**, devem começar a trabalhar em posições compatíveis com seu nível de competência.

Segundo Bernhoeft (2002, p. 64) “o que destrói muitas empresas familiares, é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família”. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

Os conflitos dentro da organização é algo inevitável, na entrevista foi perguntado: Os conflitos que surgem na empresa familiar são necessariamente, algo negativo? Gestor **A** e **B** responde: não, o conflito são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

De acordo com a pergunta qual o futuro da empresa familiar? Os gestores **A** e **B** tiveram a mesma ideia que é saber diferenciar entre grupo de colaboradores com grupos de família, não envolver assuntos no qual pode prejudicar harmonia dentro da empresa, buscamos sempre ouvir as ideias dos colaboradores e analisarmos o que pode ser melhorado, afinal somos uma família buscando o bem tanto para si quando para empresa. Uma boa governança ajuda a unir e prosperar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares têm se sobressaído de forma gradativa no panorama econômico mundial, sendo responsável por grande parte da linhagem de empregos e renda, e pela ampliação dos países em que estão incorporados.

Desta forma veem herdando maior amplitude e se disseminando como primordial tema para estudo e modelos de gestão dessas organizações. Objetivando apoiar o conhecimento de suas peculiaridades, e sua real aplicação, visando acompanhar o enriquecimento dos meios de gestão, sucessão e profissionalização, os quais são progressivos desafios a serem ultrapassados.

Um dos grandes desafios dos chefes empresariais hoje é criar boa convivência entre os colaboradores, e desde modo, aniquilar os preconceitos e as discriminações, identificando a capacidade de cada indivíduo. Lidar com resultados, convincentes ou não, requer supervisão e avaliação frequentemente, coerência, disposição e impulso, para que se mantenham a concordância, a competência e a determinação de todos para resgatar os pontos frágeis.

Diante ao exposto, este trabalho poderá contribuir sensivelmente para o conhecimento de teorias ligas à gestão das empresas familiares e a satisfação das pessoas com o trabalho, isso por si só, já será um diferencial para a disseminação de práticas não só na empresa que será estudada, mas em outras semelhantes.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

Os resultados mostraram que é preciso ter visão de negócio e que os filhos devem se capacitar se quiserem conquistar seu espaço na empresa. É necessário desenvolver competências. O diferencial para alcançar sucesso nas empresas familiares é a disseminação de práticas e o prepara para as inovações.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro. **Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Juliana Agostin. **O processo de sucessão nas empresas familiares:** um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf>. Acesso em: 09/05/2019

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

CAMPOS, Rogério. **Gestão de empresas familiares.** Disponível em: <http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 04/05/2019

CERQUEIRA, Celso. **Sucessão nas empresas familiares.** Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 14/05/2019.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares:** desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais. Atibaia, SP, 2003.

FIDELIS, Isadora Carvalho. **Conflitos em empresas familiares:** um estudo de caso em Cafelândia/SP. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58538.pdf>. Acesso em: 03/05/2019

FORTES, Bianca Jupiara. **Gestão de empresas familiares:** estudo de caso em uma empresa de confecções. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf. Acesso em: 10/05/2019

GILIOLI, Rosecler Machio. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar.** Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvii/mostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 04/05/2019



ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

GONÇALVES, Vinicius. **Empresas familiares e seus desafios.** Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresas-familiares-seus-desafios/>. Acesso em: 01/04/2019.

LEONE, Nilda Maria Guerra. **O processo sucessório em empresas familiares.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v11n29/09.pdf>. Acesso em: 09/05/2019.

LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar.** Disponível em: <http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>. Acesso em: 02/05/2019

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar:** um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>. Acesso: 20/04/2019.

TOMPSITTI, Camila. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes.** Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>. Acesso em: 10/05/2019.

VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar suas vantagens, desvantagens e desafios:** um caso da empresa recuperadora bras solda ltda. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em: 20/05/2019