



EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO NA LOJA “X”

Wefton Rychard Cruz Lima 01 ¹

Rosalina M^a L. L. Nascimento²

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizado em uma loja, aqui denominada Empresa “X”. O Objetivo foi realizar um estudo de caso em uma pequena empresa localizada no interior de Goiás para verificar todo o funcionamento da mesma; a forma de gestão, a convivência no ambiente de trabalho, os problemas e soluções encontradas nos conflitos surgidos na empresa. O estudo do referencial bibliográfico serviu para analisar conceitos ligados à empresa familiar e suas características e analisar na prática as principais dificuldades, pontos fortes e fracos encontrados no estudo de caso. Foram pesquisados também os conceitos que estão sendo utilizados para promover a gestão da empresa e buscar ações que possam atender a necessidade de inovações e planejamento na organização. O estudo de caso mostrou a evolução da empresa e os pontos que necessitam ser trabalhados de forma mais direcionados. Os resultados obtidos atenderam aos objetivos, tanto gerais quanto específicos e permitiu analisar pontos essenciais na empresa familiar.

PALAVRAS-CHAVE :

Empresa, Gestão, Desafios, Família

INTRODUÇÃO

Muitas coisas são ditas a respeito das empresas familiares e a forma de gestão nem sempre traduz sucesso no seu desenvolvimento. A administração da 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 principais motivos para os conflitos vivenciados no negócio. (WERNER BORNHOLDT, 2005)

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; o sucesso da organização pode ser perdido com as sucessões da empresa.

O presente trabalho buscou evidenciar os principais desafios encontrados na gestão da empresa familiar para compreender o conceito real desse segmento empresarial. A pesquisa teve o objetivo de fazer uma análise dos principais fatores que podem complicar a gestão, bem como as vantagens e desvantagens da empresa familiar.

¹Acadêmico: Wefton Rychard Cruz Lima. Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: wefton_rychardy@hotmail.com



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

Atualmente, com as mudanças no dia a dia do mercado, novas oportunidades e desafios surgem a todo o momento, e nesse entendimento é importante que as empresas estejam preparadas para se adaptarem.

REVISÃO DA LITERATURA

Não existe um consenso sobre a definição de empresas familiares. Ela é veiculada a história de uma família, o fundador dedica-se de forma que em sua aposentadoria ou morte, a empresa seja sucedida por um herdeiro, membro nato 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 o pensamento de má gestão, mas não é bem assim já que ela engloba a maioria das empresas brasileiras e mundiais. A empresa familiar tem assim 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. (KETS DE VRIES, 2009)

Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares em que os gestores, na maioria das vezes são membros da família. Porém 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, entretanto ela se desenvolve, cresce e se fortalece, podendo assim requerer mudanças, especialmente na forma de gestão. Os filhos tendem em dar continuidade aos planos do criador, no entanto, atualmente isso nem sempre é possível. Esse é um dos motivos que provocam brigas no momento de transmitir a liderança da empresa a um herdeiro sucessor. Ressalvamos também que essa não é uma realidade constante, mas passível de ocorrer. O momento de



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

sucessão se dá geralmente quando da aposentadoria, morte ou alguma situação imprevisível e indesejada, como uma doença proibitiva (parcial ou total, temporária ou permanente) do fundador. (BETHLEM, 1994).

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 quadro de negócios bastante importantes para a economia do país. Elas são responsáveis pela geração de empregos, sustentação da economia e o movimento 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.

Segundo Donnelley (1967), as empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que provoca muitas vezes, conflito de interesses. Na maioria das vezes a busca pelas realizações pessoais vem primeiro que os 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.

Hierarquia



De acordo com Barcelos (2007) alguns estudos apontam que uma das essenciais 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 de uma 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.

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).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Metodologia

Este trabalho 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 Loja vira e mexe.

Os resultados

A loja vira e mexe, onde foi realizado o estudo está situada na cidade de Alexânia no estado de Goiás, uma cidade pequena com 30mil habitantes. A mesma foi aberta em 2001, após proprietária perceber uma oportunidade, quando necessitava comprar algum brinquedo para os filhos, ou alguma lembrancinha



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

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 e percebeu que em se tratando de cidade bem pequena ainda em desenvolvimento, com pouquíssimos comércios de tal área, ela 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 funcionaria que coincidentemente era sua cunhada, começando assim desde o início com laços familiares.

A Empresa possui atualmente 05 funcionários, atua no ramo de comércio varejista de brinquedos e decorações, mas oferece 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.

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

- Gestora sobrecarregada de atividades e com responsabilidade exatamente sobre tudo na empresa.
- Cobrar resultados de 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 do negócio, uma vez que os conflitos acabam por prejudicar o bom desenvolvimento da empresa.

Percebe-se na fala da gestora que ela busca sempre soluções para reduzir gastos, cumprindo com os compromissos legais (Impostos e afins), porém devido às altas taxas de impostos que a loja precisa pagar para manter suas portas abertas, o gestor necessita exigir maior participação dos colaboradores, fazendo com que os mesmos tentem vender a maior quantidade de produtos possíveis; o que nem sempre é feito. Segundo a gestora a maior dificuldade 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.



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

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 tarefas para dar continuidade ao que foi planejado. 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. Segundo a gestora, quando querem implantar algo novo, devem se monitorar diariamente para que os colaboradores não voltem a utilizar os antigos métodos. (SOUZA, 2012)

Uma ação interessante desenvolvida pela gestora da empresa foi a implantação de 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. A gestora aproveita essas reuniões 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 o mesmo há mais de uma década. A loja funciona, mas é claro 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. Se as empresas que não buscam melhorias na gestão em pouco tempo acabam ficando para trás, dando vantagem para concorrência.

Foi percebido na entrevista com a gestora que ela não conhece outros modelos de gestão, ou ferramentas administrativas que podem ser implantadas na empresas, isso é bastante comum no segmento de empresas familiares.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho 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 geralmente ocorre no momento de separar coisas pessoais e a relação dos mesmos com o trabalho, sendo necessário colocar cada integrante da organização em seu lugar. Outro ponto de conflito é a preparação da sucessão, é nesse momento que muitas empresas acabam perdendo o foco e indo a falência. Na mudança das origens dos fundadores e da empresa e também na gestão, a falta de conhecimento tanto teórico quanto prático acabam por prejudicar o negócio.

Podemos afirmar 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, tanto no que se refere a tecnologias ou técnicas de gestão.

A proprietária percebeu com nossa pesquisa 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, como também a falta de comprometimento dos colaboradores, e principalmente falta de divisão de tarefas o que sobrecarrega a gestora.

O estudo mostrou que as empresas devem separar as relações familiares das profissionais, todo negócio precisa ser gerido de forma clara e objetiva, especialmente com planejamento e engajamento de todos.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, R. O RH, **A Formação e a Contratação de Sucessores Familiares** – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.

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.

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.

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.



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.02 (2019)

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

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

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

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.