

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KIVIA PRISCILLA MACHADO DA SILVA  
MARCOS VINICIUS RIBEIRO DE ANDRADE

**DESAFIOS DE UMA GESTÃO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR**

RECIFE/2021

KIVIA PRISCILLA MACHADO DA SILVA  
MARCOS VINICIUS RIBEIRO DE ANDRADE

## **DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Bacharelado em Administração.

Professor Orientador Msc: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586d Silva, Kivia Priscilla Machado da  
Desafios da gestão em uma empresa familiar / Kivia Priscilla Machado  
da Silva, Marcos Vinicius Ribeiro de Andrade. - Recife: O Autor, 2021.  
22 p.

Orientador(a): Msc. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Empresa familiar. 2. Gestão. 3. Empreendedores. I. Andrade,  
Marcos Vinicius Ribeiro de. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA.  
III. Título.

CDU: 658

*Com gratidão, dedico este trabalho a Deus. Devo a Ele tudo o que sou.*

*Aos meus pais, sua grande força foi a mola propulsora que permitiu o meu avanço,  
mesmo durante os momentos mais difíceis. Agradeço do fundo do meu coração.*

## **AGRADECIMENTOS**

Eu, Kivia Priscilla, gostaria de agradecer aos meus pais, Vilma e Paulo, pelo apoio, força e amor incondicional. Sem vocês a realização desse sonho não seria possível. Agradeço ao meu namorado Rafael, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada, meu amor, por aguentar tantas crises de ansiedade e estresse. Ao meu avô Miguel (in memoriam), por ter me ensinado valores que carrego comigo em todos os momentos e que em algum lugar deve estar vibrando minha vitória. Obrigada mestre Horison Lopes, por exigir de mim muito mais do que eu imaginava ser capaz de fazer. Manifesto aqui minha gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, o seu tempo e sua experiência. Agradeço imensamente a Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer a faculdade e o trabalho final desse curso. A fé no Senhor, sem dúvidas, me ajudou a lutar até o fim.

Eu, Marcos Vinicius, quero agradecer pela oportunidade que tive de enriquecer meu conhecimento, graças aos ótimos professores que me ajudaram no decorrer do curso a entender os caminhos para ser um administrador, agradeço aos meus pais por fazer isso ser possível e sempre me apoiar, em particular ao professor Horison Lopes por sua paciência e dedicação para compartilhar seus conhecimentos para com que esse tcc fosse bem realizado, agradeço a Deus por esta sempre comigo me dando sabedoria, saúde e capacidade de trilhar minha jornada. Gratidão.

*"Daqui a vinte anos, você não vai se  
arrepender das coisas que fez, mas das que  
deixou de fazer. Por isso, veleje longe do  
seu porto seguro. Pegue os ventos. Explore.*

*Sonhe . Descubra."*

*(Mark Twain)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>09</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Histórico das empresas familiares.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Conceito de empresas familiares.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Tipos de empresas familiares.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4 Valores nas empresas familiares.....</b>	<b>14</b>
<b>3.5 Desafios da gestão em uma empresa familiar.....</b>	<b>17</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Kivia Priscilla Machado da Silva

Marcos Vinicius Ribeiro de Andrade

Marcosandrade2840@gmail.com

Horison Lopes de Oliveira, professor orientador UNIBRA

**Resumo:** Empresa familiar é o empreendimento em que os donos e funcionários do negocio fazem parte de uma mesma família. Conseqüentemente, o patrimônio e a renda dos colaboradores são vinculados aos do estabelecimento. O objetivo central do trabalho é abordar e analisar sobre o tema dos desafios da gestão em uma empresa familiar e assim apresentar todas as adversidades que essa gestão pode enfrentar na trajetória dessa empresa e tentar conceituar como funciona a gestão de pessoas, os perfis empreendedores dentro da empresa familiar, comportamentos organizacionais e as relações mantidas entre os funcionários. Pretende-se por meio deste trabalho contribuir para que possamos conhecer um pouco mais sobre as empresas familiares nos dias atuais e os desafios que elas possam passar.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão. Empreendedores.

### 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como principal objetivo apontar os desafios das pequenas empresas familiares, sobretudo obtendo pontos positivos, há qual um dia se tornarão grandes empresas.

É de conhecimento geral que empresas familiares são companhias privadas cujo controle pertence a membros da mesma família e assim permanece com o passar das gerações. Ao contrário do que muitas pessoas acreditam, para uma empresa ser considerada familiar, não é necessário que todos os membros do comitê de gestão e a maioria de seus funcionários sejam membros da família. O importante é que a propriedade da empresa seja o alicerce do patrimônio da família e tenha a intenção de passar o negócio para as gerações futuras.

Para Leone (2005), a empresa familiar se caracteriza pelos seguintes fatos: Iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Segundo a revista Fortune 500, citado por Gersick (2006), no Brasil as empresas familiares correspondem a cerca de mais de 80% de empresas privadas, gerando cerca de 3/5 de receitas e 2/3 de empregos (OLIVEIRA, 1999). Até o



momento, é o modelo preferido pelos empresários dos países. Proporcionar à família a garantia de uma boa fonte de renda costuma ser a principal motivação para os empreendedores iniciarem esses negócios. A flexibilidade do processo, a confiança nos membros da família e a garantia de que eles compartilham os valores do fundador também ajuda.

Toda e qualquer empresa está sujeita a ameaças que ocorrem diariamente no mercado, sejam elas políticas, econômicas, sociais ou tecnológicas que influenciam diretamente na execução de suas atividades. Já as empresas familiares estão sujeitas a ameaças mutuas, que atinge não só o desempenho da empresa, bem como a convivência familiar, envolvendo questões financeiras, de gestão e sucessão. A visão no longo prazo é uma característica marcante e também uma vantagem da empresa familiar. O problema é que esse prazo nem sempre é longo como planejado, segundo dados do portal Exame, a cada 100 empresas dessa modalidade, apenas 30 chegam à segunda geração e menos de 10% sobreviverão à quarta.

A ausência de um planejamento estratégico e de um processo de sucessão bem definido são alguns dos motivos por que muitas empresas familiares fracassam. Segundo levantamento da Strategos Consultoria, 80% das companhias administradas por herdeiros não investem nessas ferramentas. Pesa ainda a falta de um objetivo de longo prazo e de uma gestão profissionalizada, a resistência em mudar e também a confusão entre os interesses corporativos e os da família. Segundo Telmo Schoeler, sócio fundador da Strategos Consultoria Empresarial, um dos pontos mais críticos é a não preparação de sucessores para comandar o negócio.

“Esta é, por si só, a principal razão do desaparecimento precoce das empresas familiares, pois o problema da sucessão se manifesta pelo fato de que a maioria não suporta pensar na finitude da vida”, diz.

Muitas vezes o herdeiro entende tudo do negócio e, inclusive, é muito bom atuando em sua posição na empresa. Todavia, ele não tem as competências necessárias para gerenciar uma organização de maneira que os resultados alavanquem. E são nesses casos que uma empresa pode chegar à mortalidade. Claro que isso não significa que o herdeiro não possa ser o sucessor. Se ele demonstra interesse e entende do negócio, é possível capacitá-lo para assumir a sucessão.

Neste contexto de sucessão, em que deve haver a elaboração cuidadosa por parte do fundador quanto a um plano de ação, é muito importante se conseguir a preparação planejada do futuro gestor (OLIVEIRA, 2006; ANTONIALLI, 1998). Entende-se como sendo um processo de sucessão em uma empresa familiar: o fundador, que representa a primeira geração; o herdeiro ou não herdeiro, sendo a segunda geração, e assim sucessivamente durante as outras gerações (OLIVERIA, 2006). O autor (2006) explica ser importante lembrar que uma sucessão pode ser tanto familiar, herdeiro da família, como profissional, uma pessoa que não está relacionada diretamente com a família. Sendo o processo de sucessão um momento inevitável no âmbito interno da empresa, imbuído de alto risco pelo fator da mudança entre gerações, ele deve ser tratado de forma planejada (CAMPOS; MAZILLI, 1998; ANTONIALLI, 1998; e OLIVEIRA, 2006). Os autores supracitados afirmam que quanto mais cedo o plano de sucessão se inicia, maior será a probabilidade de se obter benefícios para a empresa, como, por exemplo, a redução de conflitos entre os familiares, e o cuidado para não haver falência (ANTONIALLI, 1998).

Leone (2005) e Oliveira (2006) argumentam que as empresas familiares são sucedidas de maneira hereditária. Complementando essa visão, Consoli e Martinelli (1998), Adachi (2005), Leone (2005) e Oliveira (2006) afirmam que muitos herdeiros podem acabar prejudicando a saúde da empresa, pois em diversos casos, há uma falta de comprometimento das gerações seguintes, as quais não possuem o mesmo tipo de dedicação pelo negócio como o fundador da empresa.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O trabalho de desafios da gestão em uma empresa familiar foi realizado através de revisões bibliográficas, com ela podemos analisar de maneira mais objetiva e detalhada diferentes conteúdos que já foram expostos sobre determinados assuntos e problemas.

A formulação do problema é o primeiro passo da pesquisa científica e ele é diretamente associado ao tema, ao assunto pesquisado. O problema indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver, passível de ser testado empiricamente (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 126).

### 3 RESULTADO

#### 3.1 Histórico das empresas familiares

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

Oliveira (2010) diz 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 segmentos aos empreendimentos, incentivaram os parentes dos empreendedores a darem continuidade.

Essas companhias 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.)”. Neste contexto, Oliveira descreve que:

Houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos migratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo (1999, p.21).

Passos et al (2006) confirmam que existe uma diminuição no número nas empresas familiares, que apenas 33% delas sobrevivem à primeira sucessão, e somente 14% à terceira geração. Discutem também os motivos para tais fatos, destacando os conflitos entre essas transições que enfraquecem as organizações, e assim abrindo espaço para a concorrência. Conforme 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 está preparada, 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. (BERNHOEFT, 2002, p. 15).

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

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

### **3.2 Conceito de empresas familiares**

No Brasil, as empresas são chamadas familiares quando os membros de uma família detêm o controle pela propriedade de mais de 50% do capital votante. Por extensão, chamam-se de firma familiar as empresas de um único dono que usualmente tem uma família. Já os americanos chamam de “family firm” as empresas fundadas por um indivíduo, que inclui posteriormente sua família, e nas quais membros da família deste fundador ainda participam da propriedade e da administração (Bethlem, A.).

Pesquisas realizadas a partir de definições diversas têm sérios problemas quanto à comparação de seus resultados. Quando definições diferentes são aplicadas, o percentual de empresas tidas como familiares em uma amostra pode variar de 15% a 81% (Westhead, Cowling, & Storey, 1997). Por isso, segundo Handler (1989), “definir a empresa familiar é o primeiro e mais óbvio desafio dos pesquisadores de empresas familiares”.

Assim, para chegar a essa definição, muitos estudiosos buscam dicotomias que enquadrem as empresas em familiares e não familiares. Entretanto, recentemente temos visto estudos mostrando que essa classificação não deve ser feita de forma dicotômica. Para Chua et al., os negócios familiares e não familiares podem representar simplesmente os extremos de um continuum. Em pesquisas como as de Chua et al. (1999), Chrisman et al. (2005) e Rutherford et al. (2008), os autores acreditam que toda empresa sofre influência da família em algum grau. Mesmo as decisões de um CEO (Chief Executive Officer) de uma empresa de propriedade bastante diversificada, às vezes, são influenciadas por esposas e filhos (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Isso faz com que a relação de influência da

família na empresa seja mais naturalmente aceita e compreendida, através de um coeficiente que a meça.

Esse tipo de abordagem vem sendo discutido e aceito pelos acadêmicos mais modernos. A visão de graus de influência familiar, em vez da dicotomia, parece ser mais intuitiva e de mais fácil entendimento quando se observam as organizações. É interessante notar que, ao mesmo tempo em que o estudo sobre as empresas familiares luta para ser reconhecido como um ramo diferenciado do estudo sobre empresas não familiares, chega-se a uma conclusão de que a diferença entre essas empresas pode ser medida através de uma tênue linha de uma escala de influência familiar.

De uma forma ou de outra, para que o estudo das empresas familiares seja visto como um campo diferenciado do estudo de empresas não familiares, alguma distinção entre os tipos de empresa se faz necessária. Para Goehler (1993), a influência da família é o que constitui a empresa familiar. Da mesma forma, Chua et al. (1999) afirmam que não é o fato de membros de uma família terem a propriedade ou gerenciarem a empresa que a determina como familiar. O que torna um negócio familiar único é a maneira com que os padrões de propriedade, governança, gerenciamento e sucessão influenciam objetivos, estratégias e estruturas, bem como o modo como cada um desses fatores é formulado, desenhado e implementado na empresa; o que influencia de forma diferente da família dos executivos de empresas não familiares.

Entretanto, qualquer tentativa de definir uma empresa familiar deve partir de um nível teórico. Chua et al. (1999) distinguem dois tipos de definição: uma teórica, que deve distinguir uma entidade, um objeto ou fenômeno de outros, baseada em conceitos fundamentais de como uma entidade, um objeto ou fenômeno é diferente e por que essa diferença é relevante; e uma operacional, que simplesmente identifica as características observáveis e mensuráveis que diferenciam a entidade, o objeto ou fenômeno dos demais.

Famílias com características de propriedade, gerenciamento e até sucessão similares podem considerar-se ou não como familiares. Por causa disso, é necessária uma definição teórica que as diferencie. Somente a medida de um grau de influência familiar não é suficiente para definir uma firma como familiar. Uma empresa é considerada familiar quando ela se comporta como tal e de forma diferente das empresas não familiares.

Se a definição de negócio familiar é uma questão de comportamento do núcleo familiar que detém a propriedade e/ou gerencia e/ou governa a empresa, então o grupo deve comportar-se como tal para alcançar um propósito. Este é o de formar e perseguir a visão de um ou poucos núcleos familiares que controlam a organização. Essa visão consiste em um futuro melhor para a família, com a empresa sendo usada como veículo para alcançar esse futuro (Chua et al. – 1999).

Resumindo, consideramos a definição proposta por Chua et al. (1999) de que a essência de uma empresa familiar consiste em uma visão desenvolvida por uma coalizão dominante controlada por uma ou poucas famílias e a intenção de essa condição dominante continuar a definir e perseguir a visão, de modo que esse domínio seja potencialmente sustentável através de gerações. Em outras palavras, uma empresa é considerada familiar quando um núcleo familiar (pais, filhos, irmãos, primos, cônjuges, agregados, etc.), ou poucos núcleos diferentes, são responsáveis pelo destino do negócio, e pretendem perpetuar esse controle, direcionando seu destino para alcançar uma visão de futuro melhor para a família.

Há grandes empresas de capital aberto com gestão profissionalizada, por exemplo, que são consideradas familiares porque as maiores partes das ações estão nas mãos das famílias que as fundaram – mas os gestores são contratados “de fora”.

O importante é que a posse da empresa seja o alicerce do patrimônio da família e que exista a intenção de que o negócio seja repassado para as gerações seguintes.

A garantia de uma boa e perene fonte de renda para a família costuma ser a principal motivação para um empreendedor iniciar um negócio do tipo. A flexibilidade nos processos, a confiança nos familiares e a garantia de que eles partilham os mesmos valores do fundador também ajudam.

### **3.3 Tipos de empresas familiares**

Os autores consultados classificam as empresas familiares de diferentes formas. Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- a) a Empresa Familiar Tradicional - a cia. é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;

- b) a Empresa Familiar Híbrida - a cia. é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) e por fim a Empresa com Influência Familiar - a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Gersick et al. (1997), entretanto, comentam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação:

- a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Gersick et al. (1997), também, citam uma forma híbrida de propriedade, como, por exemplo, uma sociedade entre irmãos juntamente com outra minoritária, seus primos. Essa classificação pode, contudo, ser contestada em relação a alguns aspectos, pois, é possível verificar negócios familiares gerenciados, 16 concomitantemente, por mais de uma geração. Entretanto, com a classificação nesses três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão com os filhos ou genros sócios, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos na gestão do negócio.

### **3.4 Valores nas empresas familiares**

Na análise das práticas de gestão de uma empresa há que se reconhecer que em todas as organizações a cultura impregna as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo definido de saberes (SROUR, 1998). Com efeito, cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984).

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (FREITAS, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (HAUGH & MCKEE, 2004). Trata-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados.

O estudo de valores pode, entretanto, levar em consideração a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais. Os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional. Assim, podem ser enfocadas as formas de organizar, bem como o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente (FLEURY & FLEURY, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Na perspectiva de busca de valores que orientam a vida organizacional, cabe, igualmente, focar as práticas de gestão manifestadas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e relações com



funcionários, próprios ao cotidiano administrativo relativo à área de gestão de pessoas.

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Algumas características da cultura nacional, presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984) foram analisadas, em estudos organizacionais. Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles, se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar.

Nessas organizações destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente. Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais e na busca de afeto nas relações, sendo caracterizado pelo paternalismo, onde o superior (pai), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

Outro traço cultural brasileiro que se revela, especialmente, na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza. O “jeitinho brasileiro” diz respeito a uma prática cordial que implica personalizar relações (MOTTA, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o jeitinho remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. Jeitinho usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (DENISON et al., 2004).

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador, os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (DAVEL & SOUZA, 2004). A força da cultura dessas empresas vem, essencialmente, de valores singulares, associados aos lados emocional e afetivo, próprio da família. A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais (CAVEDON & FERRAZ, 2003; ARONOFF, 2004).

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

Evidentemente, empresas familiares enfrentam desafios importantes em sua trajetória, muitos deles derivados da estreita ligação entre a atividade do negócio e a vida familiar de seus controladores, nesse sentido se destacam:

- a) Sucessão nas empresas familiares: Sucessão familiar é a entrega do bastão de uma geração familiar para a outra. Por exemplo, um empreendedor funda uma empresa, obtém sucesso e, quando deseja se aposentar, passa o controle da organização para seus filhos. Esse processo não ocorre da noite para o dia, é claro. Antes disso, os sucessores precisam se ambientar com a rotina da empresa. Por isso, é comum que eles trabalhem por vários anos no negócio antes de assumi-lo. Na Pesquisa sobre Empresas Familiares de 2018, da consultoria PwC, 40% dos executivos entrevistados citam esse período de transição como um dos principais desafios da empresa nos próximos dois anos.
- b) Divergências entre gerações: É muito comum que a geração atual e a geração de sucessores tenham divergências quanto à forma de administrar o negócio. Geralmente, os mais jovens têm ambições diferentes, maior disposição para explorar novos mercados e diversificar os investimentos. Já os mais velhos costumam ter uma postura mais conservadora – afinal, quanto mais próximos da geração que iniciou o empreendimento, maior a ligação emocional com a área de atuação.
- c) Controle das emoções: Conciliar lealdade e qualificação profissional pode ser um desafio na hora da contratação. A gestão de empresas

familiares sempre vai envolver muitas emoções, mesmo naquelas em que as sucessões ocorrem com certa tranquilidade. No decorrer do tempo, as coisas mudam, novas pessoas assumem e novos caminhos são percorridos. Só que, nas relações familiares, existe uma tendência maior a levar as coisas para o pessoal – o que demanda muita inteligência emocional dos envolvidos. É preciso maturidade para controlar as emoções e tratar as questões com profissionalismo, seja qual for a relação de afeto com os parentes em questão.

- d) Falta de comprometimento: A falta de comprometimento com o trabalho costuma ser observada principalmente nos mais jovens, que enxergam a empresa da família não como um patrimônio a ser cuidado, mas sim como uma maneira fácil e garantida de ganhar dinheiro. Pior ainda quando não existe cobrança, indicadores de desempenho e outros incentivos para que eles melhorem sua performance.
- e) Conflito entre questões familiares e administrativas: Um erro comum é pensar que a grande vantagem da empresa familiar é ter menos custos administrativos. O que leva à contratação excessiva de parentes para as mais diversas funções, com o pensamento de que ele aceitará receber menos e trabalhar mais sem grandes riscos na esfera trabalhista. Esse é um exemplo de confusão entre questões familiares e administrativas: aposta-se na lealdade do familiar para obter vantagem de outra ordem.
- f) Falta de hierarquia: O organograma de uma empresa familiar não reflete, necessariamente, a dinâmica das relações no âmbito familiar pessoal. Se Fulano está acima de Sicrano na hierarquia da companhia, é Fulano quem dá a palavra final em uma tomada de decisões. Não importa se ambos são irmãos, primos ou o que for. O cenário ideal é quando a pessoa que está em posição superior é respeitada por todos e tem sua liderança bem aceita e assimilada. Mas há contextos de famílias com membros mais competitivos, em que uma clara definição de hierarquia se faz necessária.
- g) Falta de investimento na capacitação dos funcionários: Para crescer, é necessário trazer gente de fora. O problema é quando os responsáveis

pela gestão de empresas familiares se preocupam apenas com a ascensão dos parentes. Qualquer empresa precisa investir constantemente na capacitação de seus colaboradores, sejam eles da família ou não. Os proprietários precisam entender que o envolvimento principal dos membros da família é pensar na perpetuação do patrimônio. Para isso, outras pessoas precisam executar diversos processos com competência.

- h) Inovação: a gestão de empresas familiares é repleta de desafios e muitos deles estão relacionados à sucessão dos proprietários e à perpetuação do negócio. O efeito disso é que os comandantes acabam se preocupando menos do que deveriam com a inovação como estratégia de negócio. Qualquer organização que almeja a longevidade precisa atentar a isso, especialmente nos dias atuais, com o avanço cada vez mais rápido da tecnologia, a globalização e a alta volatilidade no mercado e no comportamento do consumidor. Inovar é a saída para marcas que querem continuar sendo relevantes.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante esse trabalho percebemos que as empresas familiares diferente das outras tem uma forma diferente de ser administrada pós seus administradores sofrem com a influência da família na hora de aplicar sua gestão e também com relação a própria empresa.

Podemos identificar que um dos momentos mais complicados na empresa familiar é a hora da sucessão pois é nela que vamos saber quem será o novo líder, com isso temos uma série de problemas pós pode se ter mais de um herdeiro para assumir tal posição, como também a vontade do seu dono atual passar seu legado caso ele ainda esteja vivo.

Para evitar esses problemas é necessário haver um planejamento administrativo para que cada membro fique ciente do seu cargo futuro de acordo com seu potencial ou especialidade que ele já tenha atualmente, tudo isso deve ser bem dialogado para evitar conflitos futuros ou já existentes.

É de grande importância deixar claro aos futuros herdeiros da empresa que eles estarão assumindo uma sociedade composta por pessoas e com isso vão

compartilhar valores e conceitos diferentes, sendo assim será necessário separar o conceito de família e empresa.

Marcando como um ponto decisivo da empresa familiar, a sua sobrevivência se procede com base no sucesso do seu novo dono, mesmo com um novo dono será de grande importância que a empresa mantenha sua essência para que tenha harmonia com a família e assim podendo ter futuros herdeiros para a continuidade nos negócios.

Conclui-se que a sucessão familiar bem planejada é o futuro com sucesso da empresa familiar é a maneira de continuar os negócios da família e de motivar os futuros herdeiros a fazer parte da sociedade empresarial adquirindo conhecimentos tanto teóricos como práticos.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **O Processo de Sucessão numa Empresa Familiar: como conduzi-lo. Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 28-30, jan. 1988.

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

BUENO, José Carlos; CERNÁNDEZ, Carmem Diaz; SÁNCHEZ, **GESTÃO DA Empresa Familiar – conceitos, casos e soluções**. Adolfo Vasquez. Adolfo Vasquez, Thomson, Sevilha, Espanha 2007. Tradução Vértice Translater, TC Editorial LTDA, São Paulo, 2007.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As Empresas Familiares no Brasil**. RAE Ligth, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica. 2.ed.** São Paulo: Atlas, 1992.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas**. 1993. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das Empresas são Familiares**. 2005. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20ogesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.