

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

FERNANDA DE MOURA OLIVEIRA

ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

**Varginha
2021**

FERNANDA DE MOURA OLIVEIRA

ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências e Economia pelo Instituto de Ciências Sociais Aplicadas do Departamento de Bacharelado Interdisciplinar em Ciências e Economia da Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Papandréa

Varginha
2021

Resumo

O trabalho teve como objetivo apresentar um estudo sobre as empresas familiares e como pode ser desafiador a sua trajetória. A empresa é formada por membros de uma mesma família, e seu controle está em sua grande maioria nas mãos das famílias. O equilíbrio é fundamental para o sucesso da empresa, com a família sabendo separar as questões pessoais das questões empresariais. Estudando como as empresas familiares enfrentam os desafios da gestão e dos conflitos familiares. Além disso, apresenta o processo de sucessão, e como com um bom planejamento sucessório é essencial para a empresa. E a importância da cultura organizacional já que a concorrência está cada vez maior. Assim conclui-se que as empresas familiares apresentam grande importância para o crescimento e desenvolvimento da economia.

Palavras chaves: Empresa familiar, Gestão, Desafios.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Contextualização	4
1.2. Motivação e Justificativa	5
1.3. Objetivos	5
1.4. Metodologia	5
1.5. Estrutura do trabalho de conclusão de Piepex (TCP)	5
2. EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	6
2.1. Cultura organizacional nas empresas familiares	7
3. DIFICULDADES NA GESTÃO	8
4. SUCESSÃO FAMILIAR	10
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
6. REFERÊNCIAS	13

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) no Brasil 90% das empresas são familiares além disso a sua força de trabalho representa 75% no país e também as empresas familiares exerce 65% do Produto Interno Bruto (PIB).

Segundo De Freitas, Barth (2021) pode-se definir empresas familiares em diversos aspectos distintos mas as suas principais características são: a família exerce o domínio da empresa, o processo de sucessão é feito para as próximas gerações da família e o negócio é influenciado pelas concepções dos integrantes familiares.

De acordo com Donnelley (1967, p. 161-198) “aproximadamente 20% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune evidenciam importantes ligações familiares, seja, com respeito à propriedade de ações, seja no que diz respeito à administração”.

E segundo Oliveira (2010) “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% fracassam até o final do segundo ano e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”.

O mercado é instável, por esse motivo as empresas precisam se adequar às constantes mudanças. Buscando modernizações e ferramentas propícias para se manterem competitivas no mercado. Quanto maior a concorrência, maior deve ser o planejamento para crescer e continuar atingindo as metas e resultados. Dessa forma preservando e conquistando clientes que fazem com que o negócio se expanda. Por causa dessas mudanças se faz necessária a constante aprimoração e inovações no empreendimento (MACHADO, 2012).

As empresas estão em constante procura em aperfeiçoar e melhorar suas habilidades em função das consecutivas mudanças que ocorrem no mundo empresarial. A aprendizagem organizacional é capaz de auxiliar no crescimento dos métodos definidos, e dar continuidade para alcançar resultados almejados. A fim de que isso ocorra, os integrantes da organização devem colaborar em todo o desenvolvimento e na obtenção de informações (BITENCOURT, 2004).

1.2. Motivação e Justificativa

A empresa familiar pode ser estudada com um olhar abrangente, pois ela detém uma grande importância para a economia brasileira. Diante disso, apresentou a importância de desenvolver esse trabalho como forma de estudar os desafios da gestão das empresas familiares.

1.3. Objetivos

O objetivo deste trabalho é estudar as empresas familiares descrever os desafios de gestão enfrentados por elas. Para avaliar como a relação entre os membros familiares afeta o resultado e a estrutura da empresa. Além da falta de disciplina dos gestores em administrar a companhia com planejamentos adequados para lidar com conflitos. As empresas bem sucedidas desenvolvem um sistema estruturado internamente e com relacionamentos interpessoais com total transparência nas suas ações.

1.4. Metodologia

Neste trabalho foi utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica com a revisão de literatura a partir da plataforma Google Acadêmico. Sendo elaborado por publicações de vários autores que são fornecidas a todo o público, O trabalho tem o objetivo de apresentar a literatura referente às empresas familiares com o intuito de estudar os conflitos existentes dentro das empresas. Sendo baseada em diversos autores que produziram trabalhos significativos sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica consiste em levantar informações referente a algum assunto em que se busca explicação. Sendo uma pesquisa teórica e descritiva, ela auxilia na divulgação de trabalhos e artigos científicos de vários autores. Todo o material que é utilizado na pesquisa bibliográfica é de conhecimento público e está disponível a todos. Dessa forma é possível desenvolver um trabalho de monografia com base em materiais já publicados (RAUPP; BEUREN, 2006).

1.5. Estrutura do trabalho de conclusão de Piepex (TCP)

Este TCP está organizado em quatro seções, após a introdução, a primeira seção discorreu sobre as empresas familiares no Brasil. A segunda apresentou as dificuldades da

gestão dentro das empresas. A terceira sobre o processo de sucessão. A quarta sobre a cultura organizacional. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar pode ser entendida como uma sociedade dirigida por dois sócios ou mais ou por um grupo familiar. O seu relacionamento consiste em dar importância a gestão onde todos os membros auxiliam no empreendimento (DE FREITAS; KRAI, 2010).

As empresas familiares estão presentes em quase todos os setores brasileiros chegando a patamares de empresas multinacionais. Na década de 1950 as empresas já possuíam influência econômica em várias áreas, com o avanço da tecnologia esse progresso só ficou mais evidente (GONÇALVES, 2000). No patamar mundial, as empresas governadas pelos familiares podem atingir até dois terços do PIB, gerando a maioria dos empregos (LETHBRIDGE, 1997).

De acordo com a (KPMG) os dados apresentados pelo Instituto de Empresas Familiares, mostra que as empresas familiares conseguem gerar de 70% a 90% do PIB global, e também, 50% a 80% na criação de empregos.

Segundo Gonçalves (2000) uma empresa familiar pode ser definida como: a família detém a maior parte das ações e o domínio da empresa. Também é a responsável pela gestão, tendo os membros familiares ocupando os cargos mais elevados com a função de determinar quais são os principais intuitos e finalidades do negócio.

Os maiores cargos e o controle da empresa estão em sua grande maioria nas mãos das famílias. A família determina quais serão as metas e objetivos da companhia com base em suas próprias pretensões. Contudo, essas pretensões podem não corresponder aos valores da empresa. Em contrapartida, quando se aprimora princípios que preservam o interesse empresarial, muitas vezes contrária ao interesse familiar, condiciona um processo institucional mais transparente (DONNELLEY, 1967).

A empresa familiar pode ser de vários tipos. Vamos salientar três delas que são: as tradicionais, híbridas e a influência familiar. As tradicionais são as empresas mais fechadas com limitadas informações contábeis, havendo um controle maior da família. As empresas híbridas são empresas mais abertas com uma maior participação de pessoas de fora da

família, mas elas ainda possuem o controle da organização. Já as empresas com influência familiar apresentam uma direção mais afastada dispendo da maior parte das ações nas mãos do mercado, mas com atuação técnica da família (LETHBRIDGE,1997).

As empresas familiares no Brasil são importantes e com uma grande relevância para a economia. Mesmo com uma grande influência da família, as companhias são capazes de serem grandes concorrentes e inovadoras. As exigências de um capital forte fazem com que as empresas necessitem cada vez mais de uma estratégia financeira, tecnológica e modernizações. Porém as famílias tradicionais estão mais expostas às adversidades e disputas que ocorrem em um cenário econômico por serem mais fechadas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

2.1 Cultura organizacional nas empresas familiares

Em função da crescente concorrência que demanda maiores qualificações profissionais, as empresas estão sempre se empenhando em ter uma cultura organizacional. Pois é por meio da cultura que a organização irá conseguir planejar as atividades que atinjam seus objetivos mantendo suas crenças e convicções (DE FREITAS; BARTH, 2012).

Para Motta, Vasconcelos (2002) o principal valor da cultura de uma empresa é quando seus princípios são respeitados Quando os funcionários concordam com esses princípios e se comprometem a eles a cultura se torna mais eficiente. Isso faz com que toda a organização respeite todas as convicções a partir da missão, visão e valores da empresa. Assim delimitando o lugar e as funções de cada equipe, proporcionando a criação da personalidade própria de cada um.

De acordo com De Oliveira, Papa (2009) no momento em que as empresas colocam empenho na capacitação dos seus empregados resultam em uma maior produtividade e crescimento empresarial. Investindo também no aperfeiçoamento do negócio cria-se um ambiente de trabalho mais ético e desenvolvido, porém mantendo a personalidade do fundador. Assim nota-se como a presença do fundador é forte na cultura organizacional.

Além disso, dentro da empresa familiar a cultura organizacional é um retrato dos princípios e concepções do gestor, por representar a empresa como um todo. A administração feita pelo gestor apresenta algumas características, como a prestigiação dos colaboradores que iniciaram a empresa quando fundada, assim oferecendo-lhes ascensão profissional por serem

fiéis mesmo que suas habilidades sejam pouco efetivas . Além de um vínculo resistente com os membros familiares na tomada de decisão organizacional (DA SILVA LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

3. DESAFIOS NA GESTÃO

As empresas estão sempre em busca de novas estratégias de gestão para se manter competitiva no mercado, por isso há uma dedicação cada vez maior em reconhecer quais são seus pontos fracos. Mas infelizmente muitas empresas, por causa dos seus gastos, estão declinando e precisam fechar as portas. Em decorrência disso as consequências são o desemprego, menos impostos ao Estado e menos investimentos. Para obter êxito na organização requer da família um equilíbrio entre as emoções e a racionalidade. Pois dentro da empresa familiar as emoções estão ligadas a lealdade no núcleo familiar, já no âmbito do negócio está ligado aos deveres com foco nos resultados (DE FREITAS; FREZZA, 2005).

A destinação dos lucros é uma das dificuldades que as empresas familiares enfrentam por não terem disciplina o suficiente. Concentram-se em detalhes que podem afetar a duração da organização, podendo levar a sistemas fracos na administração dos custos e a mecanismos contábeis indevidos (DONNELLEY, 1967).

De acordo com De Oliveira et al. (2011) a dificuldade de delegar tarefas, as brigas familiares, o individualismo, os conflitos ideológicos e a relutância da primeira geração em ceder a sua posição são alguns dos impasses que as famílias enfrentam na governança empresarial. Em razão disso, inserir a governança corporativa na companhia proporciona melhorias no elo familiar com normas mais claras nas operações, diminuindo as parcialidades no vínculo societário.

As disputas por poder, salários altos, gastos excessivos e ostentações são alguns dos erros que as famílias cometem por não terem uma boa gestão. Desse modo, a continuidade da empresa no mercado é baixa, e as possibilidades de reestruturação são quase inexistentes. É fundamental um gerenciamento bem estruturado sem a interferência da relação familiar nos negócios. Além disso, investir em inovações, capacitar os colaboradores, ter uma boa governança e principalmente ética no local de trabalho (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Com o passar do tempo faz-se necessário a inclusão de novos integrantes na empresa com conhecimentos específicos. Em razão do crescimento e das dificuldades que vão

surgindo nos negócios e a família não consegue suprir sozinha. Esses integrantes trazem consigo outras perspectivas e ideias, mas que podem ser rejeitadas por causa de uma estrutura hierárquica dentro da empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Na gestão das empresas os métodos que podem ser utilizados pelas empresas são o processo sucessório, a gestão profissional e de recursos humanos, planejamento estratégicos, controle, entre outros. Visto que a concorrência só cresce, por isso a importância dos gestores ficarem atentos. Pois não dando o real valor a esses métodos, o desenvolvimento da empresa poderá ser afetado (BELMONTE; DE SOUZA FREITAS, 2013).

Os desafios existentes dentro das empresas familiares mostram que há um ambiente em desacordo familiar nos relacionamentos fundamentado nas hostilidades entre eles. Justamente pelo fato da família não separar os vínculos pessoais dos institucionais. Pois é necessário a imposição de limites dos gestores para a diminuição dos conflitos (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

4. SUCESSÃO FAMILIAR

Assim vemos como as emoções podem afetar a decisão de uma empresa quando ela decide iniciar seu processo de sucessão. A perda do objetivo nos negócios é ocasionada pela ausência de saber separar quais são os interesses da empresa e dos familiares. Pois é fundamental que haja um comportamento coerente para a tomada de decisão com foco no benefício da empresa. Para isso se suceder demanda transparência e equilíbrio familiar. Contudo é difícil colocar em prática e definir qual a melhor estratégia na esfera empresarial. Por isso, para ocorrer a sucessão de forma harmônica exige que tenha um bom líder, organização e treinamentos a fim de alinhar toda a equipe (TILLMANN; GRZYBOVSKI 2005).

Quando o líder resolve passar o seu cargo para o sucessor, os conflitos familiares podem aparecer por não saberem separar a parte profissional da parte familiar. Eventualmente o líder por não aceitar passar o poder por ver o seu negócio parte de si mesmo, gerando barreiras para a próxima geração assumir. E essa geração nova se considera com maiores habilidades para exercer os negócios da família (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Para De Souza, Brito, Alvareli (2011) a sucessão se estabelece quando o gestor abre caminhos para o herdeiro atuar. Para isso acontecer, é indispensável que o sucedido tome a

iniciativa de se afastar das suas obrigações e delegar suas responsabilidades para os outros integrantes da família. Esse afastamento pode acontecer de modo natural e automático.

De acordo com Flores Júnior; Grisci (2012) quem está na responsabilidade de determinar o processo da sucessão é o pai, mas pode ocorrer do sucessório não ter um canal aberto de diálogo com os sucessores para a transferência da função. O filho possui uma dificuldade para alcançar uma identidade própria, pois ele precisa de competência e conjunto de habilidades. É um processo complexo para o familiar criar sua própria identidade em razão do fundador ser um homem experiente e bem sucedido na sua empresa (KANITZ; KANITZ, 1978).

Para Martins et al (2008) há diferentes maneiras de gerir uma empresa de acordo com a geração. A primeira geração tem um controle mais autoritário e uma liderança forte. Ainda a primeira geração dispõe de domínio técnico maior que as outras gerações. Logo a segunda geração assume uma visão mais aberta com a inserção de gestores e profissionais de fora da família. Assim os herdeiros se deparam com dificuldades em manter o negócio.

Quando o gestor prepara os seus herdeiros para a sucessão com antecedência e planejamento, as chances de êxito são enormes. Ainda estando a frente do cargo o gestor é capaz de auxiliar nas divergências que podem ocorrer entre os membros da família, assim garantindo a sobrevivência da companhia. Por isso essa antecedência é fundamental para assegurar que o seu empreendimento e o seu legado se manterão no decorrer dos anos. Portanto, se não houver todo esse planejamento as complicações que surgirem podem ser fatais (DE SOUZA; BRITO; ALVARELI, 2011).

Além dos gestores serem por vezes negligentes no processo de sucessão, o que também pode dificultar esse processo são os impostos sobre os bens. Visto que o dono não se preocupa repassar e preparar os seus sucessores e em elaborar um testamento delineando os seus desejos (LETHBRIDGE, 1997).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho concluiu-se que os desafios enfrentados pelas empresas familiares são grandes e precisam ser trabalhados. Estudando as empresas familiares vemos como seus desafios na gestão podem impactar negativamente no empreendimento e a necessidade de bons gestores para lidar com questões relacionadas a conflitos familiares.

Mas para que uma empresa tenha o resultado almejado é necessário uma gestão estratégica e planejamento. E estar em constante evolução identificando e buscando novos meios de se manter relevante no mercado aspirando um crescimento futuro da empresa.

Entretanto, em empresas familiares podem existir problemas internos que podem ser a causa do fechamento ou falência do negócio. A má administração e a falta de qualificação dos familiares afeta a duração da empresa no mercado. Com isso, necessita haver um processo sucessório para a sobrevivência da empresa, pois caso não haja esse processo a maioria das empresas não sobrevivem na troca de gerações.

É importante também destacar a importância de saber separar problemas pessoais com os empresariais. Com o foco em investir em conhecimento e aperfeiçoando habilidades que o mercado necessita por causa da crescente concorrência. Bons gestores conseguem identificar quando é o momento de delegar tarefas, investir em melhorias na empresa e continuamente acompanhando as exigências do mercado. Portanto podemos concluir que a falta de planejamento dificulta a empresa atingir seus objetivos. Pois uma empresa que se planeja para todo tipo de eventualidades e consegue lidar com seus desafios que possam ocorrer tem grandes chances de se manter no mercado.

6. REFERÊNCIAS

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 58-69, 2004.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

DA SILVA LOURENÇO, Cléria Donizete; FERREIRA, Patricia Aparecida. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, 2012.

DE OLIVEIRA, Adriana Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer O Empreendimento E Otimizar O Processo Sucessório**. Editora Atlas SA, 2000.

DE FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Mauricio. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

DE FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

DE FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

DE OLIVEIRA, Janete Lara et al. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, 2011.

DE SOUZA, Lucas Oberdan; BRITO, Patricia Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, v. 8, n. 13, 2011.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 93-110, 2006.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

GONÇALVES, J. Sergio. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

KPMG. Os desafios tributários para as empresas familiares na América do Sul, 2020.

Disponível em:

<https://sebrae.ms/empreendedorismo/pais-filhos-e-negocios-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresendedores/>. Acesso em: 27 de setembro de 2021.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. 1997.

MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira et al. Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, 2012.

MARTINS, Alessandra et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

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

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.

SEBRAE. **Pais, filhos e negócios: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**, 2020. Disponível em:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/12/desafios-tributarios-empresas-familiares.html>

Acesso em: 27 de setembro de 2021

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 45-61, 2005.