

ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico em Administração

Anna Luiza Frezarin

Beatriz Oliveira Canto de Andrade

Fernanda Claudino Rossi

Heloisa Mendes Antonio

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

**Araraquara
2021**

Anna Luiza Frezarin
Beatriz Oliveira Canto de Andrade
Fernanda Claudino Rossi
Heloisa Mendes Antonio

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob as orientações da Professora Gabriela Messias da Silva e do Professor Emerson Aparecido Augusto.

Araraquara
2021

Anna Luiza Frezarin
Beatriz Oliveira Canto de Andrade
Fernanda Claudino Rossi
Heloisa Mendes Antonio

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em 25 de junho de 2021.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: José Roberto Grecco

Dedicamos esta obra aos nossos
familiares e professores.

AGRADECIMENTO

A Deus...

À Prof^a. Gabriela e ao Prof. Emerson nossos orientadores,

À Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz...

Aos professores...

Aos colegas de classe...

Aos demais que contribuíram para a construção do nosso TCC.

RESUMO

A cada dia um novo empreendedor está inserido no mercado de trabalho, e por muitas vezes, em conjunto com a família, portanto, para o negócio ser positivo é necessária a boa organização, dessa forma é importante compreender e realçar um estudo para desvendar os principais problemas dessa gestão. Este trabalho tem como objetivo apresentar as dificuldades que os empreendedores enfrentam ao fundar uma empresa familiar e apontar os principais desafios da administração nesse tipo de empresa. O estudo é baseado em pesquisas bibliográficas referentes ao tema, e revisão de literatura através de sites da internet. Foram analisados os conceitos das empresas familiares, as principais dificuldades e seus pontos positivos e negativos. A pesquisa dispôs de uma série de materiais que tornou o estudo mais prático e eficaz. Considerando todos os estudos feitos, verificamos que a falta de uma organização positiva, os conflitos familiares e a má gestão refletem nos resultados da empresa.

Palavras-chave: Gestão. Empresa familiar. Desafios. Organização.

ABSTRACT

Every day a new entrepreneur is inserted in the labor market, and often, together with the family, therefore, for the business to be positive is necessary good organization, so it is important to understand and highlight a study to unravel the main problems of this management. This work aims to present the difficulties that entrepreneurs face when founding a family business and point out the main challenges of management in this type of company. The study is based on bibliographic research on the subject, and literature review through internet sites. The concepts of family businesses, the main difficulties and their positive and negative points were analyzed. The research had several materials that made the study more practical and effective. Considering all the studies done, we found that the lack of a positive organization, family conflicts and mismanagement reflect on the company's results.

Keywords: Management. Family business. Challenges. Organization.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1 GESTÃO DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR | 9 |
| 1.1 Desafios da gestão..... | 9 |
| 1.2 Dificuldades para gestão da empresa familiar | 11 |
| 1.3 Hierarquia..... | 12 |
| 2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR | 13 |
| 2.1 Divergências entre gerações..... | 14 |
| 2.2 Como obter sucesso na empresa familiar | 15 |
| 2.3 Classificação das empresas familiares | 17 |
| 3 DISPUTAS DE PODER..... | 18 |
| 3.1 Vantagens e desvantagens da empresa familiar | 18 |
| 3.2 Principais dúvidas sobre as empresas familiares..... | 20 |
| CONCLUSÃO | 23 |
| REFERÊNCIAS..... | 24 |
| Anexo A..... | 28 |
| Anexo B..... | 29 |

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das empresas familiares é a organização de sua gestão. Com isso nosso grupo teve um comprometimento em explicar alguns âmbitos que ocorrem com os tais, onde encontramos alguns obstáculos que essas empresas enfrentam ou já enfrentaram diariamente. O estudo se justifica com base nos pequenos empreendedores que iniciam os seus negócios familiares sem terem o conhecimento das dificuldades da gestão que estarão por vir ao longo da trajetória de sua empresa. Neste caso, foi realizada uma extensa pesquisa no sentido de desvendar os principais desafios das empresas familiares e descobrir como mantê-las bem-organizadas para progredirem no empreendimento.

O objetivo do nosso trabalho é apresentar os desafios da gestão das empresas familiares por meio de pesquisas bibliográficas, apontando os principais problemas que essas organizações enfrentam em sua jornada até chegarem ao sucesso. E como objetivo específico, revelar as dificuldades que os empreendedores enfrentam ao fundar uma empresa familiar e apontar os principais desafios da administração nesse tipo de empresa. Como primeiro passo, metas e objetivos devem ser estabelecidos para que o projeto familiar ganhe vida. Segundo passo, é garantir um processo de tomada de decisão com os familiares, de forma que seja produtiva e não gerando discussões internas. Terceiro passo, manter a comunicação sempre no topo, para que não haja desentendimentos familiares, como preferência de cargo, possível disputa para um sucessor, discussões que poderão resultar em demissões etc. (MORETI, 2016).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica, pois foram os materiais que mais se encaixaram nos objetivos da pesquisa. A pesquisa bibliográfica é importante em todos os projetos científicos, pois caminha na busca de referências teóricas já publicadas objetivando o recolhimento de informações sobre a qual se procura uma resposta concreta e clara para a conclusão do projeto (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No caso do problema proposto nessa pesquisa, a bibliográfica foi o tipo de metodologia mais pertinente, pois foi fundamental para apresentar os conceitos a respeito dos desafios da gestão em empresas familiares.

1 GESTÃO DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR

A gestão familiar nada mais é do que quando um ou mais membros de uma família se unem para administrar uma empresa compartilhada entre eles, na qual exige um desempenho e uma convivência mais apurada e de cuidado extremo. Ela pode ser classificada de várias formas, mas sempre há uma árvore genealógica para concretizar o pensamento do que movimenta o patrimônio, é a família (MATIAS, 2018).

A grande questão que transforma uma empresa em uma organização familiar, é a gestão de confiança entre parentes (gestores/colaboradores), seja de primeiro, segundo ou terceiro grau, transformando em um apoio mútuo, generoso e delicado.

Por mais que haja suas desavenças, a gestão familiar é altamente ampla no Brasil, segundo a DR7 Consultores, possuindo 90% de participação em todos os negócios do país, ou seja, acaba sendo comum em nosso dia a dia passar por empresas que são criadas por familiares. Não somente no Brasil como mundialmente, a gestão familiar é vista e pensada de que isso existe somente nas microempresas ou empresas de pequeno porte, quando na verdade isso é mito. Empresas como: Walmart, Facebook, Samsung, Volkswagen, Nike etc. São grandes exemplos de empresas cujo histórico foi de uma gestão familiar.

Normalmente, o início de uma gestão é arriscada e passa ser o único foco dos familiares para que haja crescimento no negócio, com o objetivo de transformar beneficemente o futuro tanto daquela geração, quanto da próxima, que dará continuidade ao nome da empresa.

A passagem de uma geração para outra em relação a dar continuidade na empresa, quando há sucesso na primeira geração, é um dos grandes motivos que trazem desafios que podem acabar com a trajetória da mesma.

1.1 Desafios da gestão

Nesta seção serão exibidos os principais desafios da gestão nas empresas familiares, na qual elas enfrentam conflitos importantes durante sua trajetória. Muitos desses problemas são derivados da estreita ligação entre a gestão de negócios e a vida familiar.

As empresas de âmbito familiar podem ter o objetivo de qualificar a renda familiar ou intenções mais ambiciosas, e separar os negócios das relações familiares é o desafio mais difícil para os acordos entre parentes e simultaneamente a maior conquista que uma empresa familiar pode ter. O grande quesito é alcançar e investir no potencial de cada membro de forma concreta e com base no conhecimento de gestão organizacional, realizando uma postura de excelência e conciliadora para evitar conflitos. Conduzir as relações familiares, de modo que elas adequam ao negócio em vez de prejudicá-lo (NAVARRO, 2018).

Para Navarro (2018), uma empresa sem planejamento é algo que aproxima ao fracasso. O planejamento é a base de qualquer organização, ainda mais nas empresas familiares, ele auxilia no estabelecimento de regras, fluxos, cargos, finanças, relacionamento interpessoal e critérios de sucessão e outros quesitos que se não bem definidos podem gerar conflitos e sérios prejuízos.

Outro desafio que as empresas familiares enfrentam é a adequação dos membros às funções. Jamais permitir que as afinidades determinem seus respectivos cargos na empresa, pois, além de criarem grandes conflitos, esse tipo de atitude poderá levar a organização ao colapso. E para tudo ocorrer de forma justa, é necessário identificar as competências e habilidades de cada membro da família e encaixá-los nos cargos adequados aos seus perfis (NAVARRO, 2018).

Por fim, Navarro (2018) destaca que a comunicação clara e objetiva é um desafio para qualquer empresa, além do mais quando se trata de uma empresa familiar, ela é ainda mais fundamental. O fluxo de comunicação deve ser bem-organizado e os membros devem ser motivados a segui-lo. Com isso evitará boatos e intrigas na relação entre os parentes.

Se as empresas familiares superassem todos esses desafios, o que poderia ser um problema passa a ser uma vantagem. Uma vez que a confinidade é bem controlada, a comunicação e os interesses são compreensíveis, a parceria e o engajamento de equipe se tornam bem-sucedido (NAVARRO, 2018).

1.2 Dificuldades para gestão da empresa familiar

Administrar uma empresa não é nada fácil, ainda mais quando a empresa é familiar as dificuldades são ainda maiores. É difícil estabelecer as funções e sem nenhuma hierarquia e sem planejamento vem a falta de controle. Isso acontece quando o lado pessoal se mistura com a gestão, gerando informalidade e desestruturação que freiam o sucesso da organização (ANTUNES, 2017).

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares está associada ao profissionalismo. É comum que em uma empresa familiar os parentes convivam no mesmo ambiente de trabalho, apesar de proporcionar um bom clima no expediente, a informalidade nas relações pode gerar um lado bastante negativo. Ela pode atrapalhar nos resultados e desestruturar os processos da empresa. Para que isso não ocorra, os familiares devem trabalhar e trazer resultados como qualquer outro funcionário, não podendo deixar de lado a hierarquia, as metas e a produtividade. É fundamental que cada funcionário saiba quais são as suas funções e seus objetivos dentro da empresa (BONA, 2019).

Uma das questões centrais na administração de uma empresa familiar é o controle das finanças. Sem diretrizes rígidas em relação ao controle financeiro da empresa, os parentes confundem o caixa do negócio com a carteira pessoal. Dessa forma, interfere na estabilidade financeira da organização e prejudica o trabalho de todos os funcionários da empresa. É necessário discutir sobre essa questão com toda a família, e estabelecer uma divisão adequada de salários e de lucros da empresa. Outro ideal é a contratação de um gestor financeiro ou um contador para lidar com os desajustes financeiros da firma (CAMPOS, 2018).

Um outro problema enfrentado pelas empresas familiares é a sucessão. Com a falta de planejamento da sucessão das empresas, muitos desses negócios não sobrevivem a essa mudança. Segundo a SEBRAE, mais de 70% das empresas familiares não resistem à segunda geração. Em consequência de que o empreendimento não interessa ao restante da família, e que os próximos herdeiros não consigam manter as mesmas características e conhecimentos do fundador. É necessário o treinamento dos sucessores e o desenvolvimento de colaboradores alinhados com o conhecimento inicial da empresa. Toda transição deve ser bem

estruturada, para evitar os riscos de perda de espaço no mercado e dos resultados do próprio negócio (BONA, 2019).

Empreender em uma empresa familiar é uma tarefa difícil e arriscada, que exige muita capacidade. É preciso de muita organização para que haja harmonia e prosperidade no negócio. A grande maioria das pequenas empresas familiares fecham suas portas nos primeiros anos de funcionamento, por falta de planejamento e estratégias, em muitos casos as funções e os salários não são adequadamente estabelecidos (ANTUNES, 2017).

1.3 Hierarquia

A hierarquia é uma organização ordenada e contínua de poder e importância. Definir bem as funções e deixar claro as atribuições e responsabilidades cria um limite para onde cada colaborador deve atuar. Permitir que membros da família tomem decisões importantes sem estar preparados para isso, pode não ser bem-vistos por outros profissionais (GONÇALVES, 2015).

A hierarquia é um elemento fundamental de toda a estrutura organizacional de uma empresa, que envolve todos os fatores como: comunicação, comportamento, tomada de decisão e comprometimento.

Em um negócio familiar também é preciso respeitar as regras e procedimentos da empresa, por isso, não se deve deixar que membros da família tenham mais privilégios que os outros funcionários, como direito a votos em decisões que não são de sua competência (GONÇALVES, 2015).

É necessário que os colaboradores da administração tenham consciência que, muitas vezes, precisam priorizar os interesses do negócio, independentemente da possibilidade de contrariar ideias. Uma das formas de manter a hierarquia sólida é controlar o acesso de cada funcionário ao sistema da empresa e a divisão de competências (CAMPOS, 2018).

Sem autoridade, o bem se torna impossível, um negócio desde cedo precisa de limites e de guia seguro. Se faltam esses desmembramentos da autoridade, instalam-se, então, a negligência e o autoritarismo (SERMAN, 2010).

2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Os empreendimentos familiares têm suas configurações de negócios e suas vantagens, mas também algumas dificuldades que não aparecem em empresas com modelo de gestão tradicional. O momento mais crítico costuma ser a primeira sucessão, ou seja, quando o controle da companhia passa do fundador para o futuro herdeiro. Infelizmente, a maioria das empresas familiares não possui um planejamento sucessório, o que resulta em um sério risco nos momentos de imprevistos.

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.

Nesse tipo de empresa, a sucessão familiar é um processo espontâneo, porém é algo que necessita de muita atenção. Isso visto que em uma organização familiar, a sucessão pode gerar conflitos e intrigas entre os parentes, o que pode acabar o negócio indo parar nas mãos de membros despreparados.

A estratégia de sucessão familiar pode ser complicada pelas relações afetivas nesse meio, mas deve ser prioridade para os negócios familiares. Quando surge a necessidade de mudança de direção, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em processo de transição. Esse é um momento delicado, pois se o processo não for bem coordenado, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar.

Nas empresas familiares, a sucessão só é bem-sucedida quando o fundador sabe que seus filhos são diferentes dele e entre si, assim terão diferentes atitudes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos.

Para que a sucessão tenha êxito e não traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade. Um bom planejamento pretende a escolha e a preparação adequada dos sucessores. É necessário identificar as competências que necessitam a serem trabalhadas nos sucessores. Os futuros herdeiros devem estar preparados para planejar e colocar em prática as estratégias (JORDÃO, 2011).

2.1 Divergências entre gerações

As divergências entre as gerações, ocorrem entre as pessoas mais novas e as mais velhas, que acontece em torno das diferenças culturais, comportamentais, pensamentos, crenças, entre outras situações. Eventualmente, é normal com que pessoas de diferentes idades não compreendam os seus pontos de vista, seus valores ou suas atitudes, por não serem pertencentes da mesma geração e ter uma filosofia de vida diferente, e por essa questão um conflito pode acabar sendo gerado (OLIVEIRA, 2015).

Caracteriza-se geração um conjunto de indivíduos da mesma idade. Seus filhos representam uma nova geração e assim continuamente. Acreditam que os membros da mesma geração embora tenham suas diferenças, apresentam comportamentos e interesses semelhantes. Sendo assim, ao decorrer dos anos, suas gerações trariam as marcas de seu tempo. Todavia com os avanços da tecnologia, envolvendo informação, comunicação e transporte, avalia-se que novas gerações passam a ser formadas por um curto período de tempo, criando cada vez mais as diversidades entre si (AUGUSTO; CESTARO; SANTOS, 2014).

Geração X, pessoas que nasceram entre 1965 e 1981, esta geração coincidiu com um momento histórico de transição, pois conheciam a vida cotidiana antes da internet e agora sabem como é depois; Y (Millennials), é a geração das pessoas que nasceram entre os anos 80 e início dos 90, são chamadas de Geração do Milênio, devido ao fato de serem os primeiros a nascerem em um mundo totalmente globalizado; Z, a geração de pessoas que nasceram entre o começo dos anos 90 e o fim da primeira década do século XXI, e Baby Boomers, a geração que nasceu após a Segunda Guerra Mundial, até a metade de 1960. Em todo o mundo, esse é o consenso que se tem a respeito da classificação dos indivíduos em 4 gerações. A nomenclatura é dada de acordo com o período em que a pessoa nasceu.

Os Baby Boomers recebem esse nome porque são resultado de uma explosão que ocorreu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os combatentes, nos Estados Unidos, puderam finalmente voltar para suas casas e construir uma família. Os que pertencem a esse grupo são os filhos desses combatentes, que hoje têm entre 55 e 75 anos de idade. O que caracteriza essa geração é o valor que dão ao trabalho e sua forte preocupação em construir um

patrimônio e ter uma carreira profissional estável. Para essa geração, a criatividade, o tempo de experiência e a inovação eram mais valorizados. Isso porque naquela época, a concorrência no mercado de trabalho não era tão grande e não havia tanta variedade de profissões como temos nos dias de hoje (SITEWARE, 2020).

A geração X, hoje tem entre 36 e 55 anos de idade e cresceu no período que ocorreu a Guerra Fria e foi a primeira a usufruir dos avanços tecnológicos. Na área profissional, essa geração não costuma ser ousada. Eles valorizam a busca pelo avanço de cargos na empresa em que trabalham e costumam gastar tempo em uma mesma organização. Quem é dessa geração prefere não ser administrado em todos os detalhes do trabalho. Eles preferem de entender os processos de negócios como um todo. Muitas vezes a aposta das empresas para cargos de maior responsabilidade é a geração X, por ser visualizada com um perfil mais conservador (SITEWARE, 2020).

A geração Y é integrada por indivíduos que nasceram entre 1985 e 1999. São caracterizados por uma contínua busca por conhecimento e aprendizagem. São mais exigentes em relação às tarefas e funções que desempenham e têm menos medo de renunciar um emprego para fazer algo que realmente o deixe satisfeito como profissional e como pessoa (SITEWARE, 2020).

A geração Z é composta por indivíduos nascidos a partir de 2000. Essa geração é silenciosa, individualista, antissocial e não valoriza convívio em grupos, acreditando que pode realizar tudo sozinha. (SITEWARE, 2020).

Fica evidente que essas diferenças entre as gerações interferem no convívio entre os familiares, pois muitas das vezes essas pessoas fazem partes de épocas diferentes, e passam a discordar de alguns aspectos.

2.2 Como obter sucesso na empresa familiar

Muitas das pequenas empresas iniciam seus processos de gestão com estilo informal, com a ausência das políticas internas e dos modelos de direção. Para uma boa administração em uma empresa familiar é preciso que haja uma definição clara dos objetivos que a organização planeja alcançar e encará-la como uma grande

empresa, com a missão de garantir o crescimento do negócio com o comprometimento de todos os colaboradores (PEREIRA, 2014).

Selecionar os familiares mais próximos para fazer parte da empresa, devido a relação de confiança muito forte, pode ser e não ser uma opção vantajosa, ou seja, a facilidade que se tem para indicar os familiares para trabalhar na empresa não é a mesma que se tem para guia-los ao avanço do negócio (PEREIRA, 2014).

Para obter sucesso em uma empresa familiar é preciso encarar diversos desafios, e enfrentá-los de maneira profissional é um grande segredo para conseguir atingir o sucesso. Segundo a administradora Elisangela Pereira (2014), há oito etapas para obter um grande sucesso na empresa familiar:

- 1) **Manter as regras claras:** Desde o princípio é necessário estabelecer regras para todos da empresa familiar, com a definição de papéis e responsabilidades de cada um.
- 2) **Planejamento:** É fundamental planejar o futuro da empresa, criar metas com prazos definidos e fazer acompanhamento.
- 3) **Controle financeiro:** Deve ter o cuidado para as contas pagas sejam exclusivamente as contas da empresa. Evitando um erro comum de utilizar os recursos da organização para o pagamento de contas pessoais ou de familiares.
- 4) **Decisões racionais:** Evitar tomadas de decisões em momentos de abalo emocional. Cuidado ao tomar decisões em momentos incertos que podem abalar o futuro da empresa.
- 5) **Salários e atribuições:** Definir os salários de forma adequada, de acordo com as competências de cada funcionário.
- 6) **Tratamento dos funcionários:** Evitar tratamento diferenciado entre os funcionários. Seja familiar ou não todos devem ser tratados e cobrados por resultados de maneira igual.
- 7) **Alinhamento de interesses:** É importante que se identifique e entenda o alinhamento de interesses. Ao escolher algum familiar para o cargo de sucessor, tem que observar suas aptidões e se tem o desejo de receber este cargo.
- 8) **Práticas de governança corporativa:** Para garantir a transparência e ajudar nas definições de regras e critérios uma boa alternativa é criar um conselho de família, onde resolvem os conflitos e alinham os objetivos e valores da família com os da organização.

2.3 Classificação das empresas familiares

As empresas familiares, como qualquer outro tipo de empresa, apresentam características diferentes entre si. Dessa forma, existem diferentes tipos de classificação quanto aos tipos de empresas familiares. Podem se basear no nível das gerações e na maturação da empresa no mercado, assim como nos papéis e funções dos membros da família na empresa, nos modos de gestão, na cultura organizacional, entre outros aspectos.

Empresa familiar tradicional: É o mais comum, onde os familiares fazem o controle financeiro e administrativo e o capital fechado. Sendo empresas com pouca transparência e com um maior controle de proprietários.

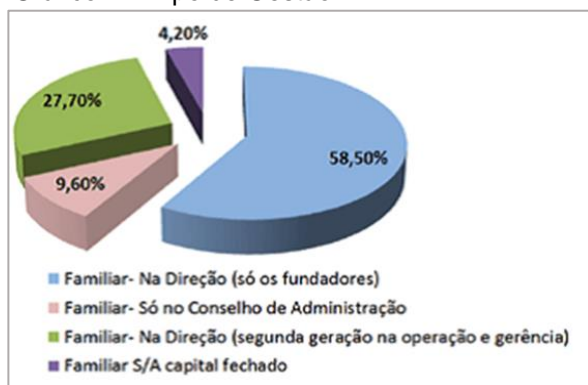
Empresa de trabalho familiar: Tem como critério combinar propriedade e gestão. No qual, os membros são da família, onde os parentes mais próximos do fundador são sempre impulsionados a trabalhar na empresa.

Empresa de administração familiar: Neste caso, mesmo que as pessoas têm o controle do negócio, somente ocupam as funções de gestão aqueles que são capacitados para isso.

Empresa familiar híbrida: Possuem gestores profissionais que podem não ser da família, atuando nos cargos de direção. E no caso da Empresa familiar híbrida, o capital é aberto e são considerados mais transparentes e profissionais.

Empresa de influência familiar ou de investimento: Os familiares não necessariamente participam da administração da empresa, mesmo eles tendo o controle estratégico da organização (SOARES, 2020).

Gráfico 1 – Tipo de Gestão



Fonte: Ricca e associados (2015)

3 DISPUTAS DE PODER

A maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas de poder e está diretamente vinculada à relação entre os membros da família. Quanto mais as gerações passam, mais a família se ramifica e as disputas de poder se intensificam. Os filhos do dono terão seus próprios filhos, de forma que dois pilares familiares podem entrar em conflito na busca da maior parte do controle da empresa (FIA, 2019).

Nenhuma empresa familiar sobrevive com sócios despreparados e com disputas entre os mesmos. Os conflitos tornam o negócio irrelevante para os sócios, e o que passa a importar de fato, é vencer a disputa pelo poder da empresa. Este é o início para o fim de uma sociedade.

A melhor forma de eliminar ou pelo menos diminuir esse tipo de conflito é com método, com a determinação de regras formais de sucessão, que sejam de entendimento e concordância de todos. O importante é impedir que essas regras facilitem o ingresso de parentes sem competência em cargos de gestão (FIA, 2019).

Toda disputa mostra que a sucessão pode não ter um resultado positivo em função da presença de conflitos entre os familiares e estes serem originados por diversas razões (FIA, 2019).

3.1 Vantagens e desvantagens da empresa familiar

É muito comum em nosso país, a presença de empresas onde membros da família fazem parte de seu quadro societário. E o que traz uma dúvida constante é se uma empresa familiar tem mais vantagens ou desvantagens comparada a uma empresa não familiar.

Segundo Timeni (2018), as empresas familiares são montadas geralmente pelo desejo de realizar um empreendimento ou um negócio para subsistência ou sustento da família. Dessa maneira, os membros tendem a ter os mesmos valores, servindo como pilares na busca de metas comuns. Outra vantagem é que uma empresa familiar dispõe do mais alto grau de lealdade, o que gera um ambiente onde todos se dedicam de coração em prol do crescimento do negócio. Em uma empresa

familiar a tomada de decisão tende a ser mais rápida, pois é gerida por um fundador que domina o negócio e conhece os detalhes da operação. Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores quanto as empresas familiares. Desta forma apresenta-se as seguintes vantagens em uma empresa familiar:

- Interesses comuns
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida
- Facilidade na transmissão da informação
- Flexibilidade de processos
- Projetos a longo prazo
- Maior dedicação e envolvimento pessoal

Porém não existem apenas vantagens. As empresas familiares sofrem muito se não conseguirem atingir um alto grau de profissionalização, sendo que muitas vezes a emoção está acima da razão e decisões empíricas são tomadas. A desorganização nos processos internos é mais uma desvantagem, às vezes a intimidade torna o processo tão informal que acaba trazendo prejuízos para a empresa. Um fator delicado dentro das empresas familiares é a necessidade de manter separadas as questões empresariais das familiares. Muitas vezes essas duas questões se misturam e um dos setores acaba afetando o outro, gerando consequências desagradáveis (TIMENI, 2018).

São muitas as causas que podem levar a conflitos e à queda de uma empresa familiar, mas as mais comuns prendem-se sobretudo com a dificuldade em separar o plano pessoal do profissional. Entre as principais desvantagens deste tipo de organização, destacam-se sobretudo:

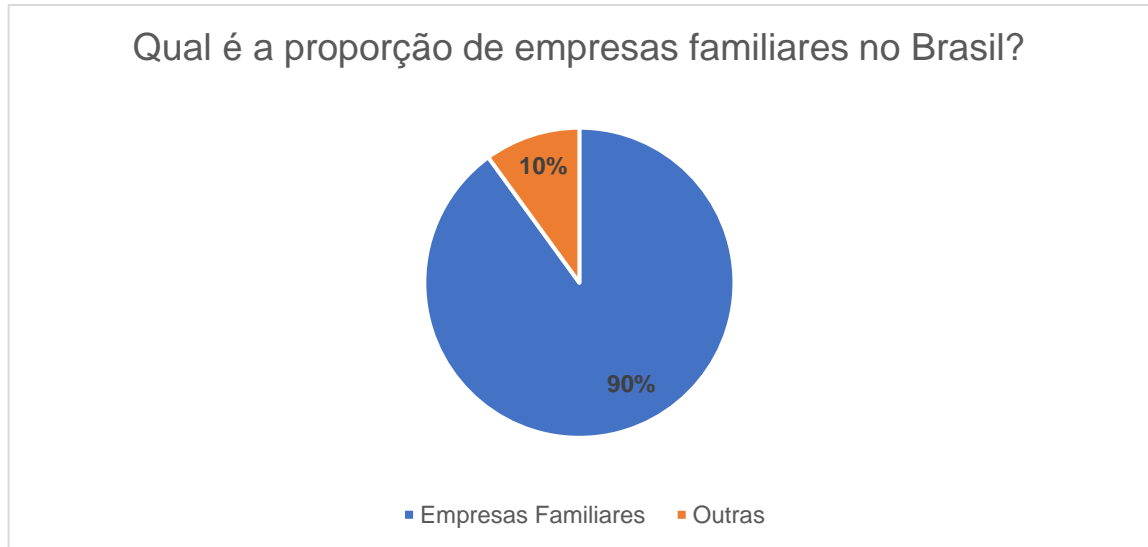
- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir
- Não seguir as regras do mercado quanto à gestão
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais
- Problemas com a sucessão
- Falta de clareza nos processos

Com profissionalismo e um planejamento estratégico em uma empresa familiar apresenta muitos mais benefícios para o negócio. Quando a família efetivamente se identifica com a empresa e suas atividades ao longo prazo, as vantagens tendem a se multiplicar e as desvantagens tendem a reduzir. Todos os

reforços serão redobrados em nome de se levar adiante não apenas os lucros, mas também a cultura e os valores empresariais.

3.2 Principais dúvidas sobre as empresas familiares

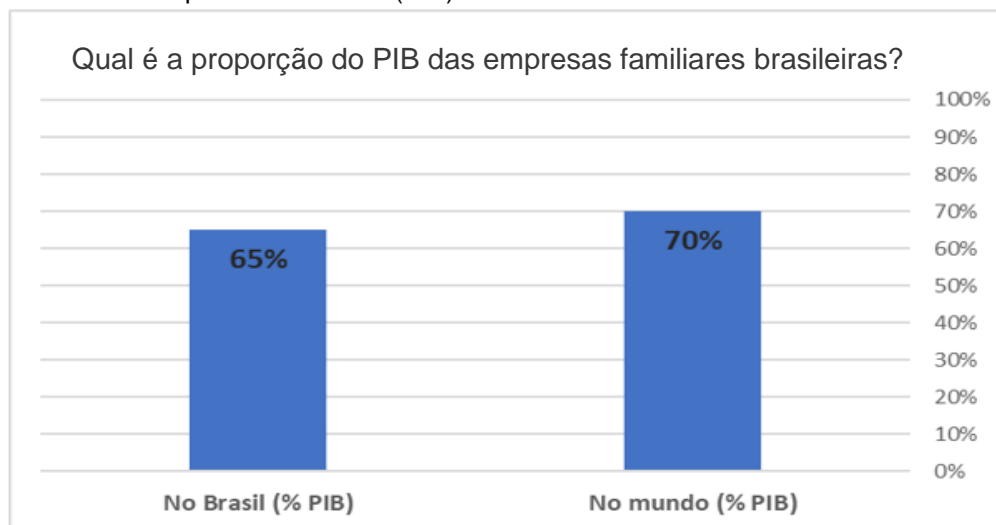
Gráfico 2 – Empreendimentos no Brasil



Fonte: DR7 Consultores (2019).

As empresas familiares representam a maioria dos empreendimentos no Brasil, somam aproximadamente 90% de todas as empresas.

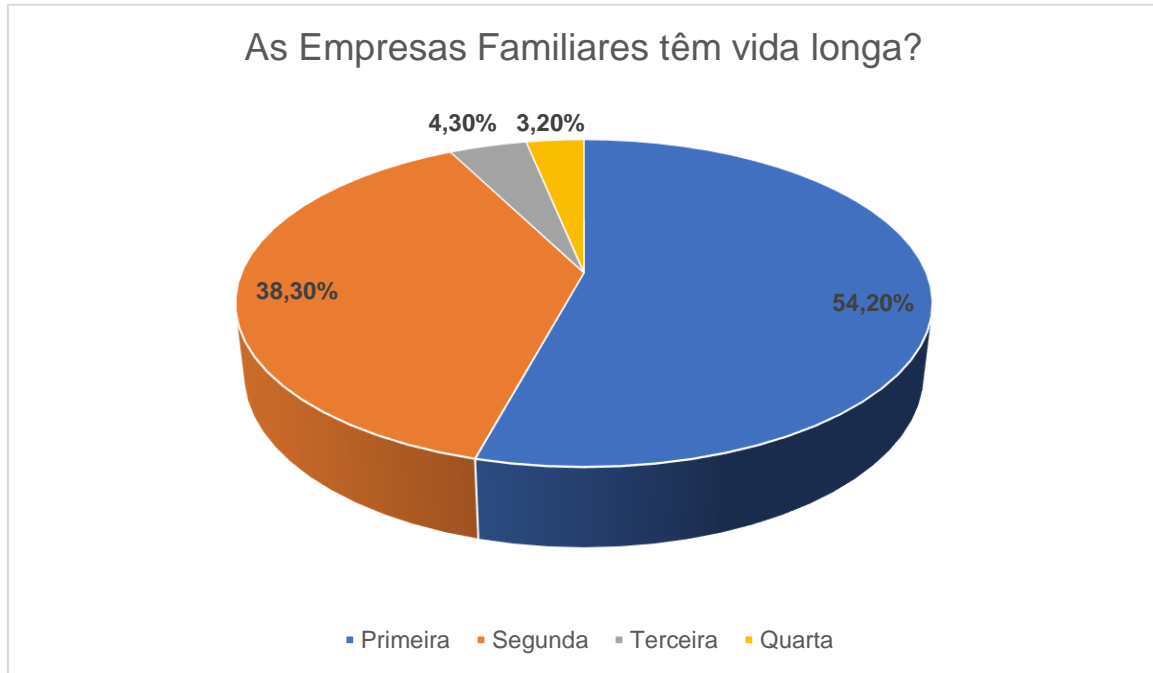
Gráfico 3 – Empresas familiares (PIB)



Fonte: DR7 Consultores (2019).

As empresas familiares brasileiras são responsáveis por 65% do nosso Produto Interno Bruto (PIB) e no mundo este número chega a 70%.

Gráfico 4 – Geração



Fonte: Ricca e associados (2015).

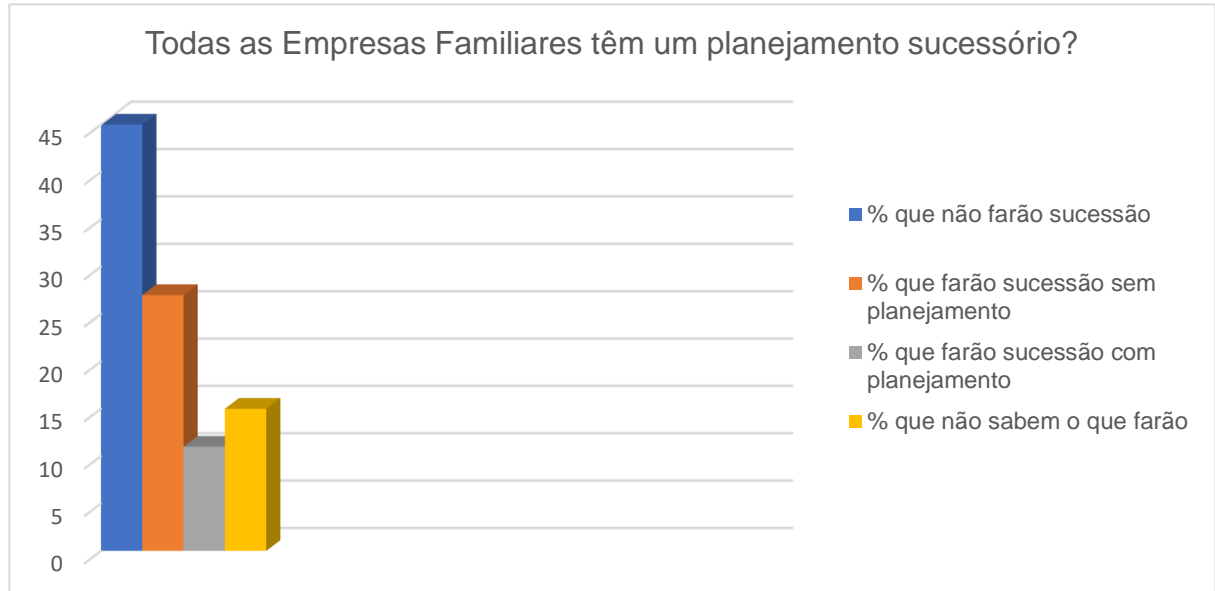
Um dos maiores riscos enfrentados por qualquer empresa familiar é a transição de uma geração para a seguinte. As empresas familiares de longa duração são a exceção. No Brasil, aproximadamente 40% das Empresas Familiares sobrevivem à mudança para a 2ª geração, cerca de 5% passam para a terceira geração e apenas 3% passam para a quarta geração.

- Qual é o desafio chave do processo de sucessão?

O desafio chave do processo de sucessão consiste em administrar forças opostas: a dificuldade de sair da geração mais velha e a dificuldade de esperar da geração mais nova. Os filhos podem se ressentir da autoridade ou da alegada prepotência dos pais e estes sentem-se desrespeitados pelos questionamentos ou pela alegada petulância dos filhos. Quando duas gerações trabalham juntas, questões complexas de colaboração e autoridade tendem a produzir atritos e/ou conflitos. A geração mais velha deve compreender que os filhos adultos têm pontos de vista que

merecem respeito, e a geração mais nova deve aprender a realidade da hierarquia de autoridade (BEEFPOINT, 2018).

Gráfico 5 - Sucessão



Fonte: Maxi recur Consulting

Aproximadamente 45% das empresas familiares não têm um plano de sucessão, 26% não tem um plano mas mesmo assim farão a sucessão e apenas 10% dessas empresas tem um plano de sucessão.

CONCLUSÃO

Concluimos este trabalho e esclarecemos o que não é muito apresentado quando o assunto é gestão familiar, pois é pouco falada, porém, muito praticada, e na maioria das vezes, incorretamente. Também destacamos as principais características, estruturas, particularidades na forma de administrar e identificar a cultura organizacional presente neste tipo de empreendimento, além de buscarmos possíveis soluções para os conflitos que surgem diante do vínculo entre família e trabalho.

Através da revisão de literatura e dos estudos analisados no decorrer da pesquisa, foi possível constatar os obstáculos enfrentados pelos fundadores e seus sucessores na gestão de uma corporação composta pelos membros da família, ao tentar manter constantemente o desenvolvimento e a posição da empresa no mercado entre uma e outra geração, tudo isso sem deixar que se percam totalmente os valores e idealismos agregados pelo fundador.

Criar uma percepção de como evitar futuros problemas, resolver os atuais e usar vantagens do passado para manter a empresa em pé e manter o planejamento feito pelos colaboradores, mostrar o quanto a comunicação entre os mesmos é altamente essencial para que haja conclusão de suas tarefas de uma forma mais facilitada e de extrema confiança. Usar o comportamento profissional sempre, mesmo que o ambiente esteja com pessoas de costume diário fora do trabalho, o profissionalismo faz com que não misture problemas pessoais com os profissionais. Saber separa essas duas fontes evita grandes problemas e transmite uma fluidez maior dos serviços prestados por todos.

Respeitar e entender a hierarquia composta na empresa, para que não criem competições e turbulências desnecessárias no ambiente de trabalho e fora do mesmo. Preparar antecipadamente o plano sucessório, para que todos estejam conscientes das novas mudanças, criarem votações e conversas justas para a definição do mesmo, e sempre ter uma identificação da capacitação de entes da família. Manter uma boa demonstração da empresa para que haja interesse da parte de novos membros da família, criando também regras rígidas para que a sucessão seja feita de forma mais delicada e com a concordância da maioria dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucilene. **Empresa familiar**: a difícil administração e definição de papéis. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empresa-familiar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

BEEFPOINT. **28 questões frequentes sobre empresas familiares**. 2018. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/28-questoes-frequentes-sobre-empresas-familiares/>>. Acesso em: 31 maio 2021.

BONA, André. **6 Desafios para lidar na gestão de empresa familiar**. 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/6-desafios-para-lidar-na-gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 24 mar. 2021.

CAMARGO, Renata. **Negócio Familiar**: muito mais do que apenas laços de sangue. 2018. Disponível em: <<https://glicfas.com.br/negocio-familiar/>>. Acesso em: 13 maio 2021.

CAMPOS, Rogério. **Gestão de empresas familiares**: quais os desafios e como superá-los? 2018. Disponível em: <<http://www.consultoresdegestao.com.br/2018/05/31/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 24 mar. 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**, 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

DR7 Consultores. **Desafios das empresas familiares**. 2019. Disponível em: <<https://dr7consultores.com/desafios-das-empresas-familiares/>>. Acesso em: 31 maio 2021.

Equipe Sempre Família. **As 10 maiores empresas familiares do mundo**. 2017. Disponível em: <<https://www.semprefamilia.com.br/curiosidades/as-10-maiores-empresas-familiares-do-mundo/>>. Acesso em: 6 abr. 2021.

FIA. **Gestão de empresas familiares**: desafios, estratégias, exemplos. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 3 maio 2021.

GONÇALVES, Vinicius. **A Empresa Familiar E Suas Características**. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 4 maio 2021.

JORDÃO, Sônia. **O processo de sucessão nas empresas familiares**. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares>>. Acesso em: 4 maio 2021.

LOURENZO, Armando. **Existem empresas familiares sem conflitos?** 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/existem-empresas-familiares-sem-conflitos>>. Acesso em: 11 maio 2021.

MARQUES, José. **Unidade de comando na administração**: A importância da hierarquia em uma empresa. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/unidade-de-comando-na-administracao-importancia-da-hierarquia-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 4 maio 2021.

MATIAS, Alberto. **Como fazer uma gestão eficiente de empresas familiares**. 2018. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/como-fazer-uma-gestao-eficiente-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 6 abr. 2021.

Maxi Recur Consulting. **Sucessão Familiar**. Disponível em: <http://maxirecur.com.br/?page_id=41>. Acesso em: 31 maio 2021.

MORETI, Rodrigo. **10 Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares**. 2016. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 31 maio 2021.

NAVARRO, Leonardo. **Os Principais Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar**. 2018. Disponível em: <<http://www.idebrasil.com.br/blog/os-principais-desafios-para-gerenciar-uma-empresa-familiar/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

PEREIRA, Elisangela. **8 Dicas para gerenciar uma empresa familiar com sucesso**. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/8-dicas-para-gerenciar-uma-empresa-familiar-com-sucesso>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

PLOOMES. **5 Dicas para gerir uma empresa familiar**. 2019. Disponível em: <<https://blog.ploomes.com/index.php/2019/04/10/gestao-empresa-familiar/>>. Acesso em: 4 maio 2021.

Repórter Unesp. **Diferenças entre gerações refletem no ambiente familiar**. 2018. Disponível em: <<http://reporterunesp.jor.br/2018/05/07/convivencia-entre-geracoes/>>. Acesso em: 8 abr. 2021.

RIBAS, Rodrigo. **Conheça os principais tipos de empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 3 maio 2021.

Ricca e Associados. **Dados sobre as empresas familiares brasileiras**. 2015. Disponível em: <<https://empresafamiliar.com.br/dados-sobre-as-empresas-familiares-brasileiras/>>. Acesso em: 31 maio 2021.

SEBRAE. **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11 maio 2021.

SEBRAE. **Negócios familiares**: Dicas para garantir o sucesso. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/negocios-familiares-dicas-para-garantir-o-sucesso,7c7f86062e60f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar**: gestão e sucessão. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 3 maio 2021.

SERMAN, Maria Teresa. **Autoridade, hierarquia e ordem**. 2010. Disponível em: <<https://www.negociosdefamilia.com.br/2010/09/autoridade-hierarquia-e-ordem.html>>. Acesso em: 7 jun. 2021.

SITEWERE. **Quais são as gerações? Entenda as características comportamentais da geração X, Y, Z e Baby Boomers**. 2020. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/>>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SBCOACHING. **Empresas familiares**: como funcionam, características e como gerir. 2021. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/empresas-familiares/>>. Acesso em: 3 maio 2021.

SOARES, Guilherme. **O que é uma empresa familiar? Como fazer a sociedade funcionar e o negócio dar certo**. 2020. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresa-familiar/>>. Acesso em: 3 maio 2021.

TIMENI, Semio. **Empresa familiar**: vantagens e desvantagens. 2018. Disponível em: <<http://timeni.com.br/index.php/2018/06/05/empresa-familiar-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 14 maio 2021.

UNA. **10 dicas valiosas para garantir o sucesso de uma empresa familiar.** 2021. Disponível em: <<https://www.una.br/blog/10-dicas-valiosas-para-garantir-o-sucesso-de-uma-empresa-familiar/>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título “**Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar**” apresentado na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 25 de junho de 2021.

| Nome | RG | Assinatura |
|-----------------------------------|--------------|------------|
| Anna Luiza Frezarin | 60.692.098-5 | |
| Beatriz Oliveira Canto de Andrade | 60.359.435-9 | |
| Fernanda Claudino Rossi | 58.574.167-0 | |
| Heloisa Mendes Antonio | 59.416.839-9 | |

Anexo B – Declaração de Autenticidade



DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração** na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 25 de junho de 2021.

| Nome | RG | Assinatura |
|-----------------------------------|--------------|------------|
| Anna Luiza Frezarin | 60.692.098-5 | |
| Beatriz Oliveira Canto de Andrade | 60.359.435-9 | |
| Fernanda Claudino Rossi | 58.574.167-0 | |
| Heloisa Mendes Antonio | 59.416.839-9 | |