



AS DIFICULDADES DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

HAMAUE, Taynara Silva¹

OLIVEIRA, Ana Carolina Rodrigues de²

¹Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

As empresas apresentam muitas dificuldades, principalmente na gestão, e não é diferente nas empresas familiares, as quais sofrem com a administração por pessoas com vínculo familiar que na maioria das vezes já apresentam certo nível de conflito entre os membros. O presente estudo, por meio de pesquisas bibliográficas, apresenta a definição de empresa familiar, suas características, categorias e suas vantagens e desvantagens. Traz ainda como ocorre à gestão de empresas, focando os familiares e identificando as dificuldades que os membros de uma família encontram para administrar uma empresa. O trabalho reveste-se da ideia de que empresas familiares não apresentam o mesmo desenvolvimento de que as empresas administradas por empresários há tempos no ramo do empreendedorismo, ou seja, com experiência, e que não possuam vínculo sanguíneo entre si. Contribui o trabalho, portanto, para o desenvolvimento de pesquisas na área das empresas familiares no que se refere, principalmente, à dificuldade na gestão que muitas vezes são mal executadas e interferem na dinâmica das organizações familiares.

Palavras-chave: Desempenho, Dificuldades, Empresa, Família

ABSTRACT

Companies have many difficulties, especially in management, and is no different in family businesses, which suffer from the administration for people with family ties that for the most part already have some level of conflict among members. This study, through literature searches provided definitions of family business, its characteristics, categories and their advantages and disadvantages. It brings even as is the management of companies, focusing on the family and identifying the difficulties that members of a family are to run a company. The work is of the view that family businesses do not have the same development that companies run by entrepreneurs have long entrepreneurship in the business, ie, experience, and who do not have blood relationship with each other. It contributes the work, therefore, to develop research in the area of family businesses as it relates mainly to the difficulty in management that are often poorly implemented and interfere with the dynamics of family organizations.

Keywords: Company, Family, Performance difficulties



1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares, de acordo com Lethbridge (1994) nas mais variadas formas, apresentam-se como importantes colaboradores para a economia, porém, entretanto também problemas internos, como desafios da globalização e de própria gestão.

De acordo com Bethlem (1994) a maioria das empresas brasileiras é de propriedade familiar, chegando a cerca de 90% do grupo empresarial brasileiro, onde a gestão é de responsabilidade dos membros da própria família. Na década de 90, a abertura comercial internacional fez com que empresas e negócios começassem a exigir um alto nível de competitividade e uma administração adequada, de acordo com as exigências desta nova realidade. Com isso foi se impondo cada vez mais desafios para que hoje à continuidade dos negócios sob o comando familiar prosperem.

Assim, explica Lethbridge (1994) que além de ameaças externas, com o crescente mercado, a concorrência e os regimes econômicos, a empresa familiar apresenta ainda a problemática de questões de sucessão, administração e gestão.

Para Córdova, Alberton e Lana (2014) o tipo de estrutura e de gestão exerce grande influência no desempenho de uma empresa, em especial as empresas familiares.

Nesse contexto, o presente artigo tem o objetivo geral de realizar um estudo sobre as dificuldades que dificultam a gestão dentro de uma empresa familiar. O trabalho objetiva ainda desenvolver uma análise dos principais fatores que podem dificultar a gestão, as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.

2. EMPRESA FAMILIAR

Lodi (1993) define empresa familiar como o ato de um ou mais membros de uma mesma família controlar uma empresa, possuindo parcela de capital.

As empresas familiares são aquelas formadas por membros da mesma família e que tem presente na gestão duas ou mais gerações. As empresas



familiares são de grande importância na economia, também perante a sociedade e na política mundial, representando a maioria das empresas em todos os países (BERNHOEFT, 1989).

Já Tagiuri e Davis (1996, apud BORGES; SILVA; URBANAVICIUS JUNIOR, 2013) explicam que a empresa familiar é criada através de membros de uma família que possuem uma ligação e resolvem desenvolver um negócio, podendo dentro dessa empresa desenvolver vários papéis, como dono, parente ou gestor.

Bernhoeft (1989) ainda afirma que a relação de confiança de um funcionário que já é “velho de casa” pode ocorrer independentemente de vínculo familiar, já que os laços afetivos são fortes e pode também ter influência dentro da organização, o que a caracteriza como familiar.

As empresas familiares englobam tanto micro e pequenas empresas, como multinacionais, sendo formada por três fatores, que são eles: a família, a empresa e o patrimônio, sendo este último a representação de toda a renda familiar (GONÇALVES, 2012).

Dados apontam ainda que 65% (sessenta e cinco por cento) das empresas familiares não prosperam no mercado mundial, por motivos ligados a disputas internas, e ainda 30% (trinta por cento) das empresas atingem a segunda geração da família e 15% (quinze por cento) a terceira geração (BORGES; SILVA; URBANAVICIUS JUNIOR, 2013).

As empresas familiares se destacam nos países industrializados como pequenas e médias empresas, no entanto, em países emergentes, como o Brasil, apresentam-se em todos os tamanhos, sendo, inclusive, destaque na economia (LETHBRIDGE, 1994).

Assim, as empresas familiares, segundo Gonçalves (2000) precisam apresentar os seguintes requisitos: a família possuir um negócio, ser responsável pela gestão do empreendimento, determinando os objetivos, políticas e diretrizes da empresa, e a responsabilidade de administração pelos membros da família.



2.1. Características

Gonçalves (2012) ainda explica que entre os membros da família existe um vínculo emocional muito forte, e costuma-se contratar membros da família, seja por questão de confiança ou por solidariedade familiar.

De acordo com Lodi (1987), os principais pontos fortes das empresas familiares são: a) recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, dirigida a pessoas concretas e não a objetivos impessoais; e) união entre acionistas, onde a compreensão transcende a sala do conselho; f) sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social; g) continuidade sucessória.

Segundo Lodi (1987) entender as características das empresas familiares pode torna-se um fator extremamente importante para a sucessão da mesma.

Já Bernhoeft (1989), apresenta as seguintes características das empresas familiares: a) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os velhos de casa ou ainda os que começaram com o velho); b) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; c) valorização do passado como um atributo que supera a exigência de eficácia e competência; d) exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como ter horário para sair, levar trabalho para a casa e dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho; e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração de gastos; f) expectativa da alta fidelidade, manifestada por meio de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; g) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.



2.2. Categorias

Entre os vários tipos de empresas familiares, Lethbridge (1994) destaca três tipos básicos: a tradicional, a híbrida e a influência familiar. No primeiro tipo, a tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo, a híbrida, o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares. No terceiro tipo, é a de influência familiar, onde a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência através de participação acionária significativa.

Westhead e Howorth (2007) também classificam as empresas familiares de acordo com os critérios de estrutura e de controle de gestão, sendo a primeira delas a empresa familiar média, onde a empresa é de posse total dos familiares e possui a gestão completa. A segunda é a empresa familiar profissional, em que a gestão é realizada por gestores contratados, apesar da posse da empresa ser de membros de uma mesma família. A empresa familiar de consórcio entre primos possui tanto na formação dos membros como na gestão pessoas de segunda geração de herdeiros e tem a participação de outros parentes de uma mesma família.

Afirma ainda Westhead e Howorth (2007) que as empresas familiares transitórias também fazem parte da classificação, sendo formada não só por pessoas de uma família, porém a gestão é de responsabilidade apenas dos membros da família. Já as empresas familiares abertas possuem tanto na gestão como quanto aos membros que a formam, pessoas estranhas ao vínculo familiar.

Portanto, segundo Donatti (1999) pode-se afirmar que as empresas familiares mesmo tendo várias tipologias, torna-se cada vez mais indispensável a presença de uma pessoa inovadora, que não tem elos familiares e que, acima de tudo, esteja preparada para todas as situações.



2.3. Gestão da empresa familiar

Gerir, para Cordeiro e Ribeiro (2002) são atividades em que o gestor vai perceber, refletir, decidir e agir em condições a beneficiar uma empresa utilizando dos recursos disponíveis a fim de atingir um objetivo focado.

Utilizar da gestão nas empresas, para Cordeiro e Ribeiro (2002) é realizar um diagnóstico da situação, onde vai se destacar as ameaças, as oportunidades, as fraquezas e os pontos fortes, a fim de descobrir como inter relacioná-las. Com essa auto crítica a empresa terá um foco e direcionará missão organizacional e estratégias, seja a curto, médio ou longo prazo.

A gestão de empresas familiares volta-se para concretizar os objetivos da empresa, ter um bom gerenciamento e verificar a funcionalidade da empresa (MAXIMIANO, 2000).

Gerir uma empresa familiar é lidar com todas as complexidades que aparecem, sejam com relações afetivas, já que existem inúmeros interesses familiares envolvidos em uma empresa familiar, ou mesmo financeiras (BARBOSA, 2009).

Segundo Floriani e Rodrigues (1999) a gestão de uma empresa familiar é responsabilidade do fundador, e com eventual sucessão familiar e a transferência, cabe ao (s) herdeiro (s) a gestão, diferentemente do que ocorre em uma empresa tradicional.

A governança de uma empresa familiar deve envolver conhecimento profundo sobre a estrutura organizacional para que então haja regras de como administrar. Deve-se levar em conta a cultura da família empresária, mas não desejos individuais de cada familiar (BARBOSA, 2009).

Para Marinho (2014) para existir uma boa gestão deve haver conhecimento das atividades administrativas, sendo entre elas: Capacidade de conscientização e motivação para passar a equipe, com metas e resultados a serem atingidos, traçando um objetivo, identificando e potencializando cada membro da empresa com o auto desenvolvimento de suas habilidades; visão sistêmica e abrangente sobre negócios, com compreensão ampla dos desafios; vocação para coordenação e



interação com os integrantes da empresa, atuando de modo direto e principalmente nos momentos críticos, desde o planejamento até a execução; utilizar as principais metodologias de gestão, de sistemas, funcionalidades e canais para potencializar a capacidade de gestão e controle de resultado com a finalidade de integrar os trabalhadores e efetivar o trabalho; ser exemplo, garantindo que seu discurso e a prática sejam consistentes, inspire confiança e tenha relações com transparência, sendo um líder para a equipe.

2.4. Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Segundo Oliveira (2010) as empresas familiares possuem algumas vantagens, como: a) O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade; b) A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio; c) O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer; d) O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor; e) O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções; f) A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentirem em casa, em um ambiente familiar.

Ainda de acordo com Oliveira (2010), a empresa familiar apresenta também algumas desvantagens, como: a) A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios; b) A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela; c) A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar; d) A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família; e) A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: telefone, impressões, carro para resolução de problemas particulares; f) A impunidade perante o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em



funcionários que veem o próprio superior sem a devida preocupação com a empresa.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa foi desenvolvida através de revisão bibliográfica. O método utilizado na elaboração do trabalho é o exploratório, em que diversos livros de autores brasileiros e estrangeiros, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, artigos de revista eletrônica, foram utilizados para pesquisa no que foi produzido sobre o tema, em especial na atualidade, com o intuito de confirmar ou não as hipóteses levantadas para a problemática da pesquisa.

Com base nos dados levantados a cerca de empresa, empresa familiar, gestão e administração, procederam-se estudos de quais são as dificuldades que uma empresa familiar se submete quanto à administração e gestão.

Este trabalho contribui para pesquisas relacionadas à gestão de empresas familiares, com a classificação das empresas e a análise da organização familiar dentro de um negócio.

4. CONCLUSÃO

As empresas familiares possuem uma grande importância na economia, na sociedade e também na política mundial, pois elas representam a maioria das empresas de todos os países. No Brasil, 90% do grupo empresarial brasileiro são de empresas familiares, onde a responsabilidade de gestão é de membros da mesma família.

Muitas famílias sonham em obter sucesso na gestão de sua empresa, mas para que isso aconteça é preciso que saibam trabalhar com o lado sentimental e afetivo, pois nas empresas familiares além dos conflitos empresariais devido a forte concorrência, a economia e o crescente mercado, é preciso saber lidar com os



sentimentos relacionados à família, é preciso saber separar o lado pessoal do profissional.

Pensadores afirmam que é preciso ter a presença de uma pessoa inovadora dentro da empresa, um gestor que não possua elos familiares, e que esteja disposto a enfrentar todos os tipos de situações, sejam elas afetivas, onde envolve diversos interesses familiares, ou situações financeiras.

A falta de profissionalismo dentro da empresa familiar pode acabar prejudicando os negócios ou até mesmo levando a falência, devido à concorrência dos familiares dentro da organização; a falta de impunidade perante o descumprimento de uma regra; a utilização da empresa para fins particulares; a dificuldade de demitir funcionários devido ao laço afetivo; e o nepotismo; são os grandes obstáculos que dificultam a gestão de uma empresa familiar.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, T. P. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000300011&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 ago. 2015.

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

BETHELEM, Agrícola de Sousa. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BORGES, L. A. da S.; SILVA, M.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. Modelos de gestão utilizados pela empresa familiar: madeireira piranguinhense situada no sul de minas gerais. In: ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, 5., 2013, Itajubá, MG. **Anais...** Itajubá, MG: FACESM, 2013. Disponível em: <<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

COLUNISTA PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceito de empresa**. Portal Educação. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/42997/conceito-de-empresa>>. Acesso em: 6 maio 2015.



CORDEIRO, J. B. de M.; RIBEIRO, R. V. Gestão da empresa. In: FACULDADES BOM JESUS. **Economia empresarial**. Curitiba, PR: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 2). Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

CÓRDOVA, J. P.; ALBERTON, A.; LANA, J. Classificação de empresas hoteleiras familiares e desempenho: um estudo nas cidades de Itapema e Porto Belo/Sc. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/169.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

DONATTI, Livia. **Empresa familiar**: a empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n° 10,3. 1999.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 4, n. 3, 1999.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2000.

GONÇALVES, V. **A empresa familiar e suas características**. Novo Negócio. 2012. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 11 maio 2015.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **UFMG**. 1994. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/MPE_e_empresa_familiar/tendencias%20da%20efa.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARINHO, E. **5 características de um bom gestor**. 2014. Uol. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/radar-coporativo/5-caracteristicas-de-um-bom-gestor/1920/>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, L. de M. Empresa, empresário e empregador: aspectos básicos na divergência e convergência desses conceitos. **Âmbito Jurídico**, [S.l.]. 2014. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9282>. Acesso em: 6 maio 2015.

WESTHEAD, P.; HOWORTH, C. Types of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, [S.l.], v. 19, issue 5, 2007.