

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DAIANE CARDOSO PEREIRA

**DESAFIOS DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASO NA
CIDADE DE BREJO SANTO-CE**

Juazeiro do Norte-CE
-2019-

DAIANE CARDOSO PEREIRA

**DESAFIOS DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASOS NA
CIDADE DE BREJO SANTO-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Msc Joyce da Silva Albuquerque

Juazeiro do Norte-CE
-2019-

**DESAFIOS DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASOS NA
CIDADE DE BREJO SANTO-CE**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso da DAIANE CARDOSO
PEREIRA

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador (MSC. JOYCE DA SILVA ALBUQUERQUE)

Assinatura: _____
Membro: (TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO)

Assinatura: _____
Membro: (TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO)

DESAFIOS DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASOS NA CIDADE DE BREJO SANTO-CE

Daiane Cardoso Pereira¹
Joyce da Silva Albuquerque²

RESUMO

Os dados a respeito da sobrevivência de uma empresa familiar no mercado são preocupantes, estima-se que a cada 100 empresas apenas 30% chegam até a segunda geração (VENTURA, 2016). Desse modo este estudo consiste em analisar os principais desafios da gestão de uma empresa familiar, visando compreender ainda estratégias que auxiliem a superar os desafios na gestão das empresas familiares e compreender como é o processo de sucessão destas empresas. A pesquisa é de cunho qualitativo, descritiva e bibliográfica e foi aplicada com gestores ou proprietários de empresas familiares da cidade de Brejo Santo- CE. Embora o município tenha diversas empresas familiares encontrar uma que estivesse disposta a expor seus problemas internos foi difícil. Através da pesquisa é possível identificar que existem diversos tipos de empresas dentro do ramo familiar, aqui limitou-se trabalhar com empresas de pequeno e médio porte que são maioria do contexto nacional, após a análise é possível inferir que o principal motivo da dificuldade de sobrevivência de tais empresas é a falta de departamentalização, ao realizar a coleta de dados verificou-se que os gestores estão insatisfeitos com o compartilhamento de decisões estratégicas dentro do negócio, gerando atritos e diminuindo a capacidade operacional da empresa.

Palavras Chaves: Gestão. Empresas Familiares. Estratégias.

ABSTRACT

The data on the survival of a family-run business are worrisome, it is estimated that every 100 companies only 30% reach the second generation (VENTURA, 2016). In this way, this study consists of analyzing the main challenges of the management of a family business. The research is qualitative, descriptive and bibliographical and applied with managers or owners of family businesses in the city of Brejo Santo-CE. The data of the research were treated through content analysis in order to answer the problematic and established objectives. Through the research it is possible to identify that there are several types of company within the family branch, here it has been limited to work with small and medium companies that are most of the national context, after the analysis it is possible to infer that even if the family companies are majority in Brazil, managers see more obstacles than benefits in running companies with this model.

Key words: Management. Family Business. Strategies.

¹ Graduanda em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão-
daiane.c.adm@gmail.com

² Professora Orientadora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão, mestre em administração –
joyce@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O mercado exige das empresas sempre a melhor preparação para que dessa forma seja possível satisfazer as necessidades dos consumidores. Dentre as empresas existentes no mercado existem aquelas que são denominadas “empresas familiares”, as mesmas ganham tal nomenclatura devido a seu quadro de funcionários ser composto em sua maioria por indivíduos de um mesmo grupo familiar.

Entretanto, empresas com esse modelo de gestão tendem a fechar mais rapidamente do que empresas que possuem um modelo de gestão mais tradicional, uma das possíveis causas para isso é a falta de um bom plano gerencial (BUENO, 2007).

A empresa familiar é um empreendimento baseado nas relações pessoais de seus membros, todos os envolvidos da empresa compartilham de uma mesma cultura que se confunde entre a relação familiar e a empresarial, isso por que o mesmo está inserido dentro da empresa devido as crenças de seus fundadores.

Os dados a respeito da sobrevivência de uma empresa familiar no mercado são preocupantes, estima-se que a cada 100 empresas apenas 30% chegam até a segunda geração, os dados se tornam mais alarmantes quando é levado em consideração que apenas 10% dessas empresas consegue sobreviver até a terceira geração (VENTURA, 2016).

Através disso é possível identificar que de geração em geração a empresa vai perdendo força e com isso as chances de sobrevivência se tornam pequenas. É possível que diversos motivos sejam responsáveis por esse pequeno período em que a empresa fica aberta. Entretanto o mais frequente é a falta de gestão estratégica (SAVANI, 2010).

De acordo Chiavenato (2015), a preocupação principal de uma empresa familiar é a sucessão que irá ocorrer quando o fundador da empresa ou seu atual gestor não for mais capaz de suprir com todas as demandas inerentes ao negócio. Com isso é importante escolher um indivíduo que tenha pleno conhecimento daquilo que está sendo pedido dentro da organização e que esteja disposto a separar a família do negócio.

Nesta pesquisa serão abordados assunto que terão ligação com o tema aqui proposto, dessa forma será realizada uma pesquisa sobre as empresas familiares e com isso identificar suas principais vantagens e desvantagens.

Esta forma de administrar uma empresa envolve diversos aspectos, um deles é o fato de os membros dessa família necessitarem interagir tanto no meio profissional quanto no meio pessoal, essa aproximação pode gerar diversos conflitos. A partir da temática que vem sendo aqui abordada se torna necessário analisar a seguinte questão: Quais os principais desafios

enfrentados na gestão de uma empresa familiar?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os principais desafios da gestão de uma empresa familiar. Nos objetivos específicos podemos citar: Analisar estratégias que auxiliem a superar os desafios na gestão das empresas familiares; analisar de que forma a falta da departamentalização afeta o desenvolvimento das empresas com gestão familiar; analisar como é o processo de sucessão em empresas familiares.

O estudo desse tema se justifica pela necessidade de haver uma maior discussão sobre este modelo de gestão, além disso é importante que seja analisado o motivo que faz com que a maior parte das empresas familiares que são abertas não perpassarem gerações. Com a pesquisa será possível estudar de maneira aprofundada os motivos que levam esse tipo de organização ter problemas e através disso elaborar estratégias para solucionar tais empecilhos. Através da pesquisa é possível obter benefícios, tais como o maior conhecimento sobre a estruturação de empresas familiares e através disso criar estratégias para a empresa para qual presto serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares principais vantagens e desvantagens

Uma empresa familiar pode ser caracterizada como aquela que tem sua sucessão ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da organização estão ligados ao sobrenome de uma família ou com a figura do seu fundador (LODI, 1998).

De acordo com Oliveira (2012), o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Diversos autores possuem definições para empresas familiares. Para Vidigal (2017), p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Através disso, como mostrado acima é possível visualizar que o autor acredita que toda em qualquer empresa tem sua origem familiar.

De acordo com Bernardi (2009), empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial, se for levada a sério, tratada com profissionalismo e esteja aberta a mudanças e ter sempre uma atenção especial ao mercado.

As empresas familiares são caracterizadas como aquelas que transferem o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, para que uma empresa

seja considerada familiar, é possível que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma excelente organização (GUTEMBERG,2012).

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2017), indica que cerca de 57% das micro e pequenas empresas existentes no Brasil são compostas por uma gestão familiar, onde destes 61% estão ligadas à indústria, 59% ao comércio, 56% do setor de serviços e 41% das empresas estão ligadas a construção. Abaixo, está um quadro contendo a quantidade de empresas familiares existentes em cada estado brasileiro e o ranking nacional de cada UF.

Quadro 1: Número de empresas familiares por região

		Sim	Não	Total	Ranking Nacional
Nordeste	MA	69%	31%	100%	1º
	PI	61%	39%	100%	7º
	SE	58%	42%	100%	10º
	AL	55%	45%	100%	14º
	PE	52%	48%	100%	18º
	PB	50%	50%	100%	21º
	RN	49%	51%	100%	23º
	CE	48%	52%	100%	24º
	BA	48%	52%	100%	25º
Sul	SC	68%	32%	100%	2º
	PR	63%	37%	100%	4º
	RS	54%	46%	100%	16º
Sudeste	ES	64%	36%	100%	3º
	MG	62%	38%	100%	5º
	SP	59%	41%	100%	9º
	RJ	52%	48%	100%	19º
Centro-Oeste	GO	61%	39%	100%	6º
	DF	57%	43%	100%	12º
	MS	53%	47%	100%	17º
	MT	52%	48%	100%	20º
Norte	AP	59%	41%	100%	8º
	RR	57%	43%	100%	11º
	PA	56%	44%	100%	13º
	RO	55%	45%	100%	15º
	TO	50%	50%	100%	22º
	AC	47%	53%	100%	26º
	AM	46%	54%	100%	27º
	BRASIL	57%	43%	100%	

Fonte: SEBRAE (2017)

Como pode ser visto na tabela acima, a região com o maior número de empresas familiares é a região sul (60%), seguida pelo sudeste (59%), centro-oeste (57%), norte (52%) e

nordeste (52%). Entretanto é possível perceber que a diferença na porcentagem de cada região é muito baixa, indicando que a abertura de empresas com essa forma de gestão não está totalmente ligada ao local que se pretende iniciar suas atividades.

Após o estudo da tabela é perceptível que as empresas familiares são maioria no mercado brasileiro, porém, Floriani (2002), Lodi (1998) e Sull (2003) demonstram sua preocupação com essa forma de gestão, uma vez que as empresas familiares são governadas por crenças que são derivadas da família fundadora, após a primeira geração pessoas novas sem a ligação sanguínea são inseridas a empresa, entretanto, essas pessoas não possuem as mesmas crenças e valores e isso acaba por gerar conflitos entre os funcionários que possuem visões diferentes para a empresa.

Lodi (1998, p.71), elenca diversas vantagens e desvantagens em uma gestão familiar, nas vantagens podemos citar:

A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa; o nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro. A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa. A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa. O sistema de decisão é mais rápido.

Entretanto, não existem apenas vantagens nessa forma de gestão, abaixo está descrito as principais desvantagens das empresas familiares.

Os conflitos de interesse entre família e empresa. O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro". A falta de sistema de planejamento financeiro. A resistência à modernização do marketing. O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada (LODI, 1993, p.14).

De acordo com Floriane (2002) as empresas familiares carregam consigo a árdua tarefa de conciliar os desejos de seus membros familiares como também dos seus funcionários, a partir disso o mesmo criou uma série de normas que visam facilitar a gestão desse modelo de organização e com isso auxiliar o sucesso das mesmas, são elas:

- a) Consciência de que a empresa possui personalidade própria;
- b) O principal objetivo dos membros da empresa e a sobrevivência da mesma;
- c) Os interesses coletivos devem estar relacionados a empresa e não objetivos pessoais;
- d) É necessário que todos os indivíduos saibam se respeitar;
- e) As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias;
- f) A excelência da empresa deve ser o comprometimento principal dos sócios e familiares;
- g) Estabelecer uma linha hierárquica clara para que dessa forma não seja possível que os funcionários criem por si mesmos sub gerências;

- h) Reforçar com os herdeiros a importância da família;
- i) Gerar um ciclo de profissionalização dentro da empresa;
- j) Todos os membros da empresa devem agir com transparência em seus atos diários.

Como afirma Martins e Bernhoeft (1999, p.113), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". É necessário que o gestor atual da empresa ou até mesmo o fundador escolha com cuidado que irá sucedê-lo e com isso assegurar a sobrevivência da organização. Outro fator que pode ir a ser decisivo para a sobrevivência da empresa e o modelo de gestão que a mesma assume.

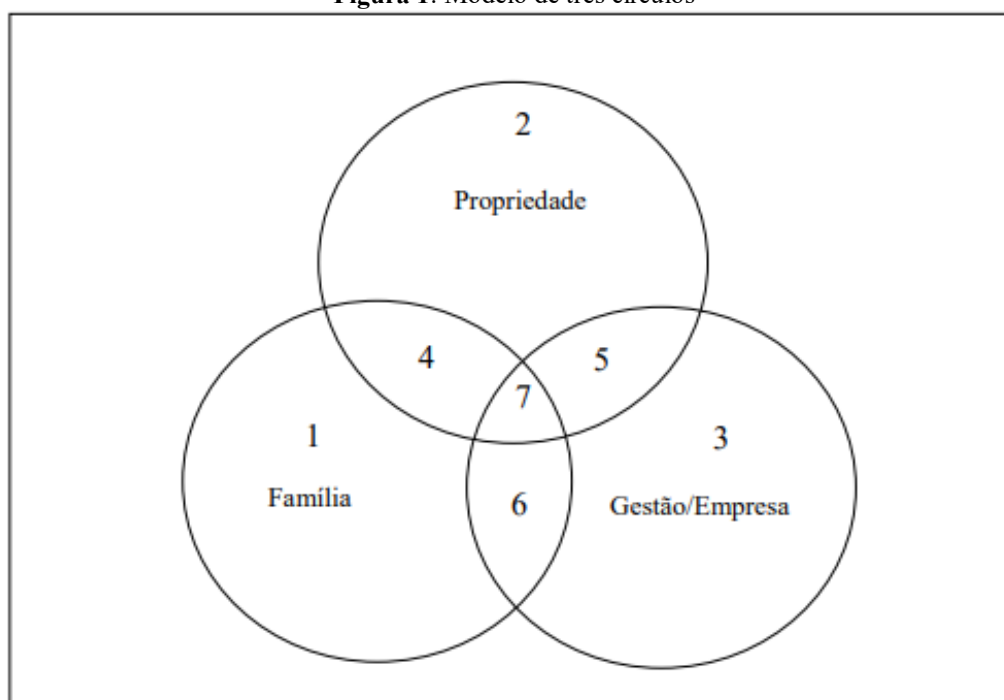
2.2 Gestão de empresas familiares

A gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), é voltada para os objetivos da empresa e da família. E muitas vezes há certa mistura de atribuições, confusão entre patrimônio da empresa com a renda dos gestores.

Filon (1999) estabelece um modelo com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora (visão, energia, liderança e relações), visando à formação do profissional empreendedor. Destacam-se como principal característica as relações, a qual, segundo o autor, se obtém os conhecimentos fundamentais e necessários dentro de uma estrutura de mercado: as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

Uma boa gestão busca identificar as fontes dos conflitos interpessoais, distinguir as prioridades e limitações da empresa, buscando compreender o comportamento de seus integrantes em uma gestão familiar, nesse sentido Davis (2006) apresenta o modelo de três círculos.

O ciclo demonstra os estágios da vida de uma empresa juntamente com o grau de influência dos indivíduos que fazem parte dessa organização. Através desse modelo qualquer pessoa da empresa faz parte de um dos sete setores do círculo, a posição que a mesma irá ocupar dependerá do seu vínculo com a empresa dessa forma um mesmo indivíduo pode fazer parte de uma posição das três ao mesmo tempo.

Figura 1: Modelo de três círculos

Fonte: Davis (2006, p.5)

Na figura acima é possível visualizar a quantidade de conexão cada indivíduo que está dentro da empresa pode possuir. Os números 1, 2 e 3 possuem conexão apenas com a empresa, 4, 5 e 6 possuem duas conexões e o número 7 representa as pessoas que possuem três conexões.

Dessa forma a esposa de um dos donos da empresa que não trabalha na mesma, porém faz parte das decisões familiares faz parte apenas do primeiro círculo. Também acontecerá caso exista um investidor minoritário não pertencente à família, o mesmo fará parte apenas do segundo círculo. E por fim, um executivo da empresa que não pertence à família e não possui ações da organização estará situado no terceiro círculo.

Uma boa gestão empresarial auxilia a empresa em diversos aspectos, melhora os resultados da empresa, fortalece a relação funcionário/empresa e consequentemente consolida a organização no mercado. Entretanto, existe outro fator resultante de uma boa gestão empresarial: a entrega da empresa em boas condições para os futuros sucessores, a sucessão ocorre quando um líder necessita se ausentar de seu cargo e o cede a outro indivíduo da sua família, o próximo capítulo tratará desse tema.

2.3 Sucessão em empresas familiares

A sucessão familiar é o momento mais importante para uma organização, isso por que dependendo da escolha o negócio poderá continuar no mercado ou findar. Existe uma teoria

que diz: a primeira geração constrói a empresa, a segunda colhe seus frutos e a terceira acaba com o que resta ou começa um negócio totalmente novo (WARD, 2012).

Devido ao fato de a gerencia administrativa da empresa ser composta por membros de uma mesma família o período de sucessão se torna problemático, nesses casos é normal que um membro da família dê continuidade ao legado deixado, entretanto nem sempre tais pessoas possuem competências para administrar o negócio (ALVARES, 2007).

Para uma empresa familiar, a sucessão decide se a empresa irá sobreviver e posteriormente expandir. Se esse processo vier a ser mal executado a organização terá de ser vendida ou fechada. Para o êxito da ação é necessário que o novo sucessor tenha conhecimento sobre aquilo que está assumindo e dessa forma assuma o cargo sabendo de todos os obstáculos que o fundador ou o antecessor passaram (FERRARI, 2014).

De acordo com Freire (2009) o processo de sucessão de uma empresa familiar representa para a mesma o maior risco para a sua existência, um dos motivos para isso é o chamado “duplo comando” esse caso é tido quando o gestor atual da empresa possui dois filhos ativos dentro da organização e que possuem interesse na gerencia da empresa.

O autor Bernhoeft (2003), faz uma análise da sucessão tendo como base seis fatores, que segundo o mesmo são essenciais para a sobrevivência da empresa, são eles: o sucedido que é o indivíduo responsável por gerir a empresa, esse pode ser o fundador ou outro familiar, o sucessor que é o membro da família responsável por dar continuidade aos negócios, a empresa, que já é conceituada no mercado, o negócio, que se refere a atividade executada pela empresa, o mercado que é onde a empresa atua e pôr fim a comunidade que tem um papel fundamental na consolidação da empresa.

Quando o dirigente de uma empresa começa a ficar sobrecarregado, o mesmo deve delegar algumas de suas atividades a um funcionário de confiança que conheça a organização e saiba de todas as suas necessidades. Após alguns anos orientando esse indivíduo o gestor da organização deverá avaliar os conhecimentos desse indivíduo e através disso caso o rendimento do mesmo seja satisfatório, esse será o momento para sucessão (LANSBERG, 2007).

De acordo com Tondo (2008), o processo sucessório acontece de forma espontânea, em todas as empresas familiares, e pode ocorrer devido velhice, doença e morte dos atuantes da empresa, porem em uma empresa familiar esse momento é complexo, pois uma má escolha de gestor pode acarretar no fim da empresa. Outro fator que dificulta a escolha são os dados afetivos existentes entre os membros.

Campos (2016) afirma que a capacidade de sobrevivência de uma empresa varia de acordo com sua capacidade decisória e administrativa. O processo de sucessão em uma empresa

familiar, se torna o ápice do funcionamento da empresa e isso é ruim para a empresa pois gera receio aos funcionários e aos seus investidores.

Através disso é possível identificar que como forma principal de se fazer a melhor escolha no momento da sucessão é preciso analisar junto aos candidatos ao cargo qual possui as melhores habilidades para desenvolver a função, de fora complementar é importante salientar a necessidade de se criar estratégias que busquem fortalecer tais empresas.

2.4 Estratégias para o fortalecimento de empresas familiares

Existe um consenso para o fato de que empresas familiares em sua maioria são fechadas após alguma sucessão que não foi realizada de maneira adequada. Dessa forma para que uma empresa familiar possa sobreviver ao mercado é necessário que uma serie de estratégias sejam realizadas como intuito de preparar os futuros gestores (COELHO, 2012).

De acordo com Lansberg (2007, p.32):

“O planejamento de sucessão significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.”

O planejamento necessário para a sucessão, deve ser efetuado muito antes que o ato ocorra, pensar antecipadamente nas ações que serão efetuadas em cenários positivos e negativos faz com que a organização veja possibilidades que antes não existiam e através disso potencializar o crescimento da empresa (CUNHA, 2006).

Para Gersik (2006), existe uma serie de estratégias que devem ser seguidas para que uma empresa familiar possa superar seus problemas internos e através disso gerar prosperidade, eles são:

- Criar um “empreendimento casamento” viável: Através disso a empresa será gerida da mesma forma de um casamento onde o casal busca meios de sobreviver antes de ter seus filhos, dessa forma a empresa deverá trilhar seus objetivos um por vez a fim de se tornar um empreendimento rentável.
- Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família: os gestores deverão compreender que a empresa e a sua família são coisas diferentes e que dessa forma é necessário tomar descrições distintas para os mais diferentes tipos de situação.
- Desenvolver relacionamento com a família ampliada: É necessário que as finanças da empresa sejam totalmente transparentes entre seus sócios dessa forma é preciso que todos os envolvidos estejam cientes de que o dinheiro que entra na empresa faz parte de seu capital ativo e dessa

forma não é possível que os membros da organização use tais benefícios em pagamentos pessoais.

-Educar os filhos: As empresas familiares tendem a começar por um casal porem só passa a ser denominada dessa forma quando os filhos entram na empresa e passam a ser administradores das decisões que serão tomadas a partir daquele momento, com isso é importante que o casal eduque seus filhos para que os mesmos compartilhem dos mesmos ideais que os pais e dessa forma possam continuar com o negócio da família.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de cunho qualitativo, essa forma de abordagem trabalha os dados procurando o seu significado, fazendo uma percepção do seu significado, analisando o seu contexto. Com isso o fenômeno não tem apenas a sua aparência estudada mais também sua essência (TRIVIÑOS, 2005).

Em relação aos objetivos da pesquisa, a mesma é considerada como descritiva. A pesquisa descritiva é responsável por as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relação entre as variáveis existentes e definir sua natureza (VERGARA, 2000).

A coleta de dados foi dividida em duas partes, a primeira é bibliográfica, dessa forma as informações foram coletada em materiais já publicados, tais como, livros, teses, monografias, publicações avulsas, revistas e até mesmo material digital, através disso foi possível analisar todo o material lançado sobre o tema e dessa forma analisa-lo sobre a ótica de diversos autores (LAKATOS E MARCONI, 2001).

Por fim, a segunda etapa da pesquisa consistiu na coleta de dados, a mesma foi realizada através de um questionário contendo 10 questões abertas, que foram aplicadas com gestores de duas empresas familiares localizadas na cidade de Brejo Santo- CE. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

A análise foi realizada no intuito de extrair o máximo de informações sobre o tema, dessa forma foi utilizado a análise de conteúdo onde todos os dados foram analisados sobre a ótica do pesquisador e dos autores consultados de forma a compreender os dados que são objetos dessa pesquisa. As empresas foram escolhidas pois se encaixavam no perfil exigido, com gestão familiar e que fossem localizadas na cidade de Brejo Santo, ambos negócios são de pequeno porte e com poucos funcionários, porem são bem conhecidas no município.

A empresa (A) está no mercado a três anos e conta com quatro funcionários, no princípio a mesma atuava na venda de produtos femininos, tais como roupas, perfumaria e acessórios, porem devido ao aumento da demanda o negócio passou a disponibilizar aos clientes peças de mesa e banho. A proprietária da empresa começou a vender seus produtos sozinha na garagem de casa, entretanto após o primeiro ano de existência as vendas aumentaram e tanto seus filhos quanto seu marido a ajudaram com as vendas, fornecedores e questões administrativas.

A empresa (B) está localizada distante do centro comercial de Brejo Santo-CE porém é bastante conhecida no município e é referencia em preço baixo e qualidade. A mesma atua na venda de móveis e conta com 10 funcionários distribuídos desde o setor administrativo até o setor de entrega e montagem. O nível estratégico da empresa é composto pelo proprietário da empresa e seus filhos, porem não existe uma linha hierárquica bem estruturada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico é destinado a apresentação dos dados obtidos através da entrevista com os gestores de empresas Familiares situadas na cidade de Brejo Santo-CE, foram duas empresas entrevistadas onde os seus gestores foram responsáveis por responder aos questionamentos. Com o intuito de preservar as empresas serão denominadas como “Empresa A” que trabalha na venda roupas e acessórios e a “Empresa B” que trabalha com a venda de moveis.

A primeira pergunta da entrevista foi relacionado ao tempo de existência da empresa no mercado, através desse questionamento é possível identificar o nível de experiência desse gestor com o negócio que está gerindo e definir se a empresa é nova no mercado.

Quadro 2: Tempo de atuação

Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?	
Empresa A	A aproximadamente uns 3 anos.
Empresa B	10 anos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Como pode ser observado através das respostas dadas, a “Empresa A” está no mercado a menos tempo que a “Empresa B” de acordo com Martins (2013) as empresas tem seu amadurecimento totalmente ligado ao seu tempo de existência, pois através disso os seus gestores possuem maior capacidade de lidar com problemas e aumentar a probabilidade de permanecer no mercado

A pergunta seguinte da entrevista buscou identificar a existência de alguma sucessão

dentro da empresa.

Quadro 03: Processo de Sucessão

Já ocorreu algum processo de sucessão entre as gerações na empresa? Se sim, quantos?	
Empresa A	Devido ao fato de a empresa ser muito nova até o momento não houve nenhuma sucessão.
Empresa B	Não.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As respostas dadas para essa pergunta reafirmam as respostas do quadro anterior, as empresas estão no mercado a pouco tempo e devido a isso não passaram por nenhuma sucessão. Esse fato mostra a necessidade de preparar esses gestores para sucessões futuras. Diógenes (2011), afirma que a geração de uma empresa dura em torno de 15 anos, porém essa estimativa pode variar dependendo da empresa.

As primeiras perguntas da entrevista foram realizadas com o intuito de conhecer melhor a empresa e através disso tentar identificar o seu real estado no mercado em que atua. As próximas perguntas buscam analisar a empresa de maneira individual e pesquisando questões relacionadas a gestão da empresa

Dando continuidade à pesquisa a próxima pergunta da entrevista buscou analisar os principais desafios que são vividos pela empresa devido ao fato de possuir uma gestão familiar.

Quadro 04: Desafios da gestão familiar

Quais os principais desafios de uma gestão familiar	
Empresa A	Mesmo que eu seja a dona da empresa os meus filhos sempre tem muitas opiniões sobre como devo organizar minha empresa, sempre dando palpite, muita das vezes que a empresa passou por algum perrengue eu me virei sozinha para colocar ela de volta no lugar mas eles sempre tem uma opinião sobre o que eu devia ter feito e sempre dizem que eu fiz errado.
Empresa B	A convivência entre as partes envolvidas, um metendo o dedo em posições tomadas por outros, acaba se tornando uma discussão entre o que eles querem e o que eu quero, e quando faço algo que não dá certo, acabam jogando na minha cara toda a responsabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao fazer a análise das respostas é notório que as empresas possuem problemas similares na gestão da sua empresa. O maior problema enfrentado por essas empresa é a inexistência de divisão das atividades que são executadas diariamente na organização, isso faz com que problemas de um determinado setor acabe se tornando problema da empresa inteira.

Para Cevic (2007), as empresas que possuem gestão familiar precisam estabelecer limites entre a relação familiar e a relação empresarial, além disso é de suma importância o estabelecimento de setores na empresa e encarregar um funcionário para a administração do mesmo. Outro fator importante é que um funcionário não se intrometa nos assuntos de outros setores.

Com o intuito de descobrir mais a respeito dos obstáculos enfrentados pelas empresas a quarta questão da entrevista foi destinada a avaliar as estratégias que as empresas utilizam para mitigar os problemas relacionados a gestão familiar.

Quadro 05: Estratégias para auxiliar a gestão familiar

Cite algumas estratégias que auxiliem a superar os desafios na gestão das empresas familiares	
Empresa A	É importante saber quem é que manda por que quando muitas pessoas tomam de conta de um lugar o negócio sempre dá errado, mas é importante sempre que for fazer alguma coisa na empresa manter todo mundo avisado, fazer uma reunião pra não levar a culpa caso alguma coisa ruim aconteça.
Empresa B	Ter voz ativa, para que assim possam entender as suas decisões e assim entender o que o gestor deseja, e não sair criticando posições tomadas pelo superior, trabalhar e equipe sempre visando o melhor da organização.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As empresas necessitam ter estratégias para que em situações inesperadas a mesma possa desempenhar seu papel sem maiores imprevistos. De acordo com as respostas apresentadas anteriormente as empresas possuem uma ideia equivocada do que seria uma “estratégia”, entretanto descrevem atitudes interessantes a respeito do que pode ser feito para criar harmonia na situação empresarial. A “empresa A” acredita que a utilização de reuniões para esclarecer as futuras mudanças devem ser realizadas e a “empresa b” acredita que obedecer o superior e colocar o bem estar da empresa acima do bem estar individual pode auxiliar a empresa durante a gestão.

As empresas familiares precisam traçar estratégias que atendam as suas necessidades e que possam ser usadas quando a empresa passar por situações difíceis, uma empresa familiar

precisa estar atenta a profissionalização de seus funcionários, muitas vezes na intenção de contratar pessoas de confiança que fazem parte do seu núcleo familiar o gestor acaba esquecendo que o que faz uma empresa prosperar é a capacidade intelectual de seus funcionários (CAETANO 2017).

Dessa forma a pergunta seguinte da entrevista é um complemento ao que os gestores estavam respondendo até o momento, nessa pergunta os entrevistados responderam a respeito da departamentalização nas empresas.

Quadro 06: Departamentalização nas empresas familiares

A empresa possui departamentalização clara de suas operações?	
Empresa A	Não, todo mundo cuida do que pode, vende faz as contas ou faz pedido de material, isso vai de acordo com quem estiver desocupado e com tempo pra fazer as coisas.
Empresa B	Não, todo mundo faz o que precisa na hora em que esta desocupado.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As empresas possuem diversos setores de atuação que vão desde a compra dos insumos até a venda do produto acabado, por essa razão a departamentalização da empresa é de extrema importância, através da mesma os membros do negócio são responsabilizados por um determinado setor e podem ser cobrados a respeito do resultado que o mesmo obtiver (GUTTER, 2016).

Como visto na resposta anterior nenhuma das empresas possuem departamentalização, a cada atividade que aparece na empresa um funcionário vai se responsabilizando sem que haja um treinamento para resolver aquele problema. Dessa forma as funções são divididas de acordo com a disponibilidade dos funcionários, entretanto, esse método de trabalho é falho pois os funcionários muitas vezes não possuem o *core competence* necessário para a resolução de eventuais problemas.

Quadro 07: Falta de departamentalização

Na sua opinião de que forma a falta de departamentalização afeta o desenvolvimento das empresas com gestão familiar?	
Empresa A	É ruim por que ninguém sabe o que vai fazer e com isso não dá pra responsabilizar ninguém pelo que foi feito.
Empresa B	Não afeta em nada. Acho que coloca é todo mundo para trabalhar quando estão sem fazer nada

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Através da análise das respostas é possível identificar que as empresas possuem opiniões divergentes a respeito do impacto causado pela falta de departamentalização nas suas empresas a “Empresa A” acredita que a falta de departamentalização afeta diretamente na impossibilidade de achar um culpado para tarefas mal desempenhadas, enquanto a “Empresa B” acredita que esse fator não influencia em nada na organização e que teu lado positivo, o de colocar os funcionários para fazer algo quando não estão fazendo nada.

De acordo com Phillip (2010), empresas que não investem em um processo de departamentalização estão sujeitas a fracassar no mundo empresarial. Dividir a empresa em setores pode trazer diversos benefícios ao negócio, como é o caso da profissionalização dos funcionários, ao separar os colaboradores em setores a empresa abre a possibilidade de treinar aqueles funcionários de acordo com o que as demandas exigem.

Quadro 08: sucessão na empresa

Poderia descrever o processo de sucessão na gestão dessa empresa?	
Empresa A	Acredito que a melhor maneira de passar a empresa pra alguém é ver como os meus filhos trabalham e ver com qual vai ser melhor a empresa no futuro, tipo quem merece mais e gosta mais de vender.
Empresa B	A sucessão ocorreria para aquelas pessoas, meus familiares /filhos que estivessem mais por dentro da empresa, sabendo de todos os processos e todo desempenho para manter ela.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A sucessão da empresa ocorre quando o gestor anterior decide se aposentar de suas funções como líder e passar essa gerencia para um familiar. Esse é o momento mais importante de uma gestão familiar pois dependendo da escolha do patriarca da família ela pode interferir negativamente ou positivamente nas ações da empresa. Ao escolher alguém que não esteja preparado para gerir pelo simples fato deste indivíduo fazer parte da família pode fazer com que a empresa tenha resultados ruins e acabe por fechar. Ao mesmo tempo se o gestor escolher alguém preparado mas sem laços de sangue a empresa deixa de ser familiar e acaba por perder suas origens (DIOGENES, 2011).

Nas empresas analisadas é claro o desejo de que a empresa continue com uma gestão familiar, a “Empresa A” irá escolher o seu sucessor de acordo com o desempenho mostrado por ele, enquanto a “Empresa B” deseja passar para os filhos analisando o seu processo evolutivo na organização.

Quadro 09: Capacitação do sucessor

O sucessor passa por algum processo de capacitação antes de assumir a gestão?	
Empresa A	Essa capacitação já é trabalhar na empresa.
Empresa B	Não, apenas trabalhar comigo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com as respostas coletadas o futuro gestor da empresa não passará por nenhum tipo de capacitação, o único conhecimento que esses indivíduos terão é o vivido ao longo de sua vida profissional.

Para Hamilton (2014), a capacitação dos funcionários de uma empresa deve ser realizada de maneira sazonal e com periodicidade de até 2 anos, essa capacitação é necessário pois todos os dias o mercado de trabalho se atualiza e novas atividades surgem. Dessa forma é necessário que os funcionários tenham seus conhecimentos renovados de acordo com o que é pedido nas demandas da empresa. De acordo com Saffer (2009), a capacitação se torna ainda mais importante quando é necessário ensinar ao gestor novas ferramentas para facilitar o cotidiano empresarial.

Quadro 10: Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Na sua opinião as empresas familiares possuem vantagens ou desvantagens em relação ao modelo de gestão em comparação as empresas não familiares?	
Empresa A	Um pouquinho dos dois, tem vantagem por que é só gente conhecida e quem você confia mas é ruim por que é muita gente com opinião forte e que tem poder pra mudar as coisas na empresa.
Empresa B	Vantagens, por um lado quando for passar para minha outra geração, desvantagens está nos conflitos enfrentados todos os dias.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A nona pergunta do questionário buscou analisar se na opinião dos gestores a gestão familiar traz para a empresa vantagens ou desvantagens. Após realizar a análise das respostas é possível identificar que as empresas possuem opiniões pré-escolhidas a respeito do por que a gestão familiar pode ser uma desvantagem. Ambas as empresas falaram em conflitos diários que a “empresa A” denomina como a opinião forte dos funcionários.

As empresas que possuem sua gestão baseada no pilar familiar necessitam encontrar um meio termo nas ações necessárias para empresa e em seus interesses pessoais, cada funcionário precisa coloca a empresa em primeiro lugar em suas decisões diárias, pois o sucesso profissional

da empresa depende do empenho total da sua equipe (GERMANO, 2012).

Quadro 11: Consultoria

A empresa tem alguma consultoria que a acompanha?	
Empresa A	Não, só Deus.
Empresa B	Não.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com Beltrão (2014), as empresas necessitam de um olhar de terceiros para avaliar o que está errado dentro da organização, ao analisar as empresas de Brejo Santo que se disponibilizaram a responder as perguntas identificou-se que nenhuma delas utiliza serviços de consultoria e por esse motivo são escassas de estratégias para facilitar a gestão familiar de tais empresas.

Dessa forma após a realização da análise é possível identificar que por mais diferentes que as empresas, se tratando da gestão familiar as duas possuem visões similares a respeito do que dá certo na empresa e sobre o que está dado errado, vale a pena salientar que as empresas tem como maior obstáculo organizacional a falta de departamentalização dentro do negócio e que a utilização de alguma forma de consultoria pode mitigar ou até esmo eliminar os problemas enfrentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo exige dos administradores de empresas soluções criativas para mitigar eventuais problemas que são encontrados dentro de uma organização. Porém os gestores de empresas familiares necessitam ficar atentos para conflitos que vem de dentro da empresa. Empresas com esse modelo de gestão possuem índices alarmantes quando se é analisado a sua sobrevivência, boa parte dessas empresas não conseguem sobreviver a primeira sucessão.

Após a análise das entrevistas foi identificado que os negócios pesquisados não possuem uma organização empresarial esperada em comparação com seu tempo de existência. Os gestores se mostraram incomodados em dividir suas decisões com outros funcionários que também são seus familiares, entretanto esse problema possui uma solução bem simples, as empresas devem apostar em uma divisão hierárquica. Através dessa divisão cada funcionário possuirá atividades pré-determinadas e com isso é possível gerar na organização uma profissionalização das tarefas e evitar problemas futuros.

Ao final da pesquisa foi possível alcançar todos os objetivos que foram estabelecidos desde o princípio, analisou-se as estratégias que são utilizadas dentro de uma empresa familiar como forma de mitigar os problemas enfrentados diariamente, através do questionário foi constatado a carência a necessidade de uma departamentalização dentro da organização e visualizar os infortúnios que sua não elaboração traz e por fim como e de que forma o gestor atual pode passar a empresa para seu próximo gestor.

Entretanto não se pode dar essa pesquisa como concluída, através do estudo aqui realizado existem outros pontos de uma empresa familiar que devem ser estudados, como por exemplo a comparação entre empresas familiares situadas no interior em comparação a grandes empresas que ainda estão no mercado mesmo após inúmeras sucessões, ficando essa como sugestão para os próximos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Yasmim. *Empresa Familiar: As sucessões como impedimento para o crescimento*, São Paulo: Atlas, 2007.
- Bernhoeft, R..**Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2003..
- BELTRÃO, Carlos. **A azeitona da empada**. São Paulo: Integrare Editora, 2014.
- BERNARDI, M. A.**Pai nobre, filho pobre? Nem sempre**. Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009
- BUENO, José Carlos Casilas, FERNÁNDEZ, Carmen Diaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAETANO, Júlio. **De pequenas empresas a grandes organizações**. São Paulo: Oliveira, 2017.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. **Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso**. Enanpad 2016.
- CEVIC, Gustavo. **Desbravando o mundo empresarial: perspectivas através do cenário político**. São Paulo: Atlas,2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** .3ªed. p..62 Rio de Janeiro: editora Elsevier,2010.
- COELHO, Ricardo Arantes. **A empresa familiar como um organismo**. São Paulo Nobel, 2012.
- CUNHA, D. **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão**. Dissertação de mestrado (Administração de Empresas). Escola Brasileira de Administração Pública (Ebape) da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.
- DAVI, Rafael. **Desvendando as faces da empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2006.
- DIOGENES, Carlos. **Empreendedorismo** .são Paulo; Imprensa, 2011.
- FERRARI, G.M.M. **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba 2014.
- FILON, Cartick. **A empresa familiar: Uma perspectiva no velho mundo**. São Paulo:Sabiá, 1999.
- FLORIANI, Dimas. **Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe = Learn to know: know is to desire the learning of what is not known**. Revista diálogo educacional, Curitiba, 2002.

FREIRE, Samuel. **Informatizando a empresa**. São Paulo ;Editora gente,2009.

GERMANO, Eliaquim. **Exelencia profissional**. São Paulo: Simpório, 2012.

GERSICK, Kelin. et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GUTEMBERG, Cássio. **Desvendando segredos: os desafios dos lideres corporativo**. Florianópolis: Editora Pardal Roxo, 2012.

GUTER, José Adolfo. **Os desafios da empresa familiar em cidades do interior cearense**. Ceará: Editora Mundinho, 2017.

HAMILTON, Carlos. **A origem das empresas familiares**. Barueri; editora Malone, 2014.

MARTINS, José Carlos, Bernhoeft, Victor. **As estratégias empresariais com base no sucesso organizacional**. São Paulo: Intrínseca, 1999.

MARTINS FILHO, A. J. (Org.). **A empresa familiar como forma de sobrevivência**. Porto Alegre: Mediação, 2013.

MAXIMIANO, José. **O sucesso de uma empresa está na sua gestão empresarial**. São Paulo: Jasmim, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANSBERG, Hamult. **Analizando o mundo empresarial**. São Paulo: pioneira, 2007.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Raphael. **O que grandes administradores pensam**. São Paulo: Editora Marte,2012.

PHILLIPS, Lynn Dianne. **Manual das pequenas empresas**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SULL, Donald N. **De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas 2005.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008

SAFFER, Carim. **As mudanças organizacionais; como superar os desafios**. Rio de janeiro; Guanabara palace, 2009.

SAVANI, Domingos. **A Governança corporativa em empresas familiares**. Disponível em: <<http://vemprabolsa.com.br/2017/06/06/governanca-corporativa-nas-empresas-familiares-profissionalizacao-e-sucessao/>> Acesso em: 16.SET.2018 as 21:26.

VENTURA, L. C. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm>. Acesso em: 12 SET. 2018.

VERGARA, Haton, **Quanto tempo uma empresa sobrevive**. Rio de Janeiro: Foco, 2000.

VIDIGAL, A.C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.

WARD, J. L. . **Planejar para prosseguir**. HSM Management. São Paulo: HSM do Brasil, v. 6, n. 41, p. 114-121, nov-dez, 2012.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

2. Já ocorreu algum processo de sucessão entre as gerações na empresa? Se sim, quantos?
3. Quais os principais desafios da gestão de uma empresa familiar?
4. Cite algumas estratégias que auxiliem a superar os desafios na gestão das empresas familiares
5. A empresa possui departamentalização clara de suas operações?
6. Na sua opinião de que forma a falta da departamentalização afeta o desenvolvimento das empresas com gestão familiar?
7. Poderia descrever o processo de sucessão na gestão desta empresa?
8. O sucessor passa por algum processo de capacitação antes de assumir a gestão?
9. Na sua opinião as empresas familiares possuem vantagens ou Desvantagens em relação ao modelo de gestão em comparação as empresas não familiares?
10. A empresa tem alguma consultoria que a acompanha?