

# **A INFLUÊNCIA DO VÍNCULO FAMILIAR NA GESTÃO EMPRESARIAL: AS RELAÇÕES**

## **FAMILIARES INTERFEREM NA GESTÃO?**

### **FAMILY IN BUSINESS MANAGEMENT: DO FAMILY RELATIONS IMPACT IN A MANAGEMENT PROCESS?**

**Stephanie Pietra Medeiros dos Santos Silva\***

e-mail: stephanie\_pietra@hotmail.com

\* Faculdade São Francisco de Juazeiro, Juazeiro, BA, – Brasil

---

#### **Resumo**

Este artigo tem por finalidade esclarecer a influência das relações parentais em paralelo as atividades empresariais, a fim de demonstrar se essas relações ligadas às culturas, valores e interesses da família contribuem ou atrapalham a gestão do negócio. Dada a relevância, o referido estudo apresenta como se dá o processo de tomada de decisão, sucessão e ainda exemplifica a convivência de membros na empresa familiar. Tais fatores foram tratados através de fundamentações teóricas e análises levantadas por dados primários obtidos mediante aplicação de questionários em 11 empresas na cidade de Juazeiro-BA. Desse modo, foi possível detectar os desafios vivenciados pela gestão mediante a liderança a membros familiares na organização, o perfil dos gestores e suas relações de autoridade, poder e processos de decisões. Contudo, foi possível concluir e confirmar que os mais tradicionais conceitos sobre empresas familiares confirmam as práticas existentes nessas organizações.

**Palavras-chave:** Cultura, Família, Empresa, Sucessão.

---

#### **Abstract.**

This article aims to clarify the influence of parental relationships, in parallel to the business activities, in order to demonstrate if these relationships linked to cultures, values and interests Of the family, contribute or hamper the management of the business. Given the relevance, this study presents how the decision-making process take place, succession and exemplifies the coexistence of members in the family business. Such factors were treated through theoretical bases and analyzes collected and primary data obtained through the application of questionnaires in 11 companies in the city of Juazeiro – BA. Of this way, it was possible to detect the challenges experienced by the management through the leadership to family members in the organization, the profile of the managers and their relations of authority, power and decision-making processes. However, it was possible to conclude and confirm that the most traditional concepts about Family businesses confirm the practices existing in these organizations.

**Key words:** Culture, Family, Company, Success.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de abertura de empresas no Brasil deu-se através dos pequenos negócios familiares. Para que uma organização seja considerada familiar, deve-se conter membros familiares (pai, mãe, filho/a, avô, avó, netos/as, sobrinhos/as, cunhado/a) entre os sócios, empregados/colaboradores com ou sem carteira assinada. (SILVA, 2016)

(JÚNIOR e PISA, 2010, p.50) destacam que essa é a forma empresarial que mais predomina em todo o mundo, e que no Brasil estima-se que ela represente cerca de 90% das empresas formais.

Um levantamento realizado em 2016 pelo Sebrae com o objetivo de identificar a proporção de empresas familiares dentre as micro e pequenas empresas verificou que estas representam 52% nesse universo. Visto isso, é importante relatar a participação das MPE's (Micro e Pequenas Empresas) no cenário econômico; apresentada por pesquisa realizada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) para avaliar o crescimento deste setor de micro e pequenas empresas em 2011, onde constatou-se que essas representavam 27% do PIB e era responsável por mais de 50% dos empregos de carteira assinada.

Mediante a importância das instituições familiares para o crescimento econômico do país e interesses em seus avanços de gestão, faz-se necessário uma maior atenção e cuidado dos próprios gestores na administração da organização, visto que seu processo decisório é considerado complexo por mesclar valores pessoais e empresariais. (LONGENECKER, 2007, p. 82)

Considerando-se a importância do tema em questão, o presente estudo tem como objetivo principal: Pesquisar as relações entre parentes no âmbito da empresa. Sendo que para isso.

Destaca-se ainda que a presente pesquisa se trata de um estudo de caso junto às pequenas empresas familiares localizadas na cidade de Juazeiro-BA, onde por meio de pesquisas bibliográficas e levantamentos realizados por questionários estruturados buscou-se identificar os fatores que mais interferem na gestão e na ascensão da empresa.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 GERAL

Pesquisar as relações entre parentes no âmbito da empresa.

### 2.2 ESPECÍFICOS

Verificar as culturas envolvidas e as características mais comuns em organizações familiares;

Investigar quais os desafios de gestão encarados diariamente;

Pesquisar o perfil dos gestores dessas empresas;

Relacionar aspectos referentes à autoridade, poder e tomada de decisão.

### **3. JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho justifica-se diante das dificuldades enfrentadas pelos administradores de empresas familiares onde observa-se que esses problemas advêm de atuações e relações parentais no ambiente corporativo. Tal pesquisa é relevante para o ambiente empresarial por conter observações e justificativas dos obstáculos enfrentados no dia-a-dia dessas organizações.

As empresas familiares possuem grande relevância no Brasil, visto que representam 80% das 19 milhões de organizações, dados publicados pela empresa de consultoria PwC no final de 2016.

De acordo com os assuntos aqui abordados, acompanhados de referenciais teóricos, percebe-se a abordagem dos diversos conceitos acerca do que é a empresa familiar, suas complexidades, e formas de gestão conciliadas as relações familiares. Ademais, essa pesquisa incumbe os estudos quanto aos desafios e as conjunturas dessas organizações.

Segundo o Sebrae, há pontos fortes e fracos no âmbito empresarial familiar, são eles por exemplo pontos fortes: “comando único e centralizado”, onde permite reações rápidas em situações de emergência, tal como também, a “estrutura administrativa e operacional, enxuta”, como pontos fracos cita: “dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional”, tendendo mais para o primeiro, como também, a “exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesse da empresa”.

Contudo, na intenção de demonstrar as atuações das organizações familiares, é que foi desenvolvido este estudo. Será relatado também os fatores que ocasionam os desafios corriqueiros, quais as interferências e situações que afetam as tomadas de decisões mais precisas na empresa e como o vínculo da vida familiar envolve na gestão empresarial.

### **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **4.1 EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar brasileira é reconhecida desde o século XVI quando o primeiro negócio familiar foi reconhecido, as capitâneas hereditárias, responsáveis por manter a posse e a transmissão de terras a familiares. Além disso já haviam diversos tipos de organizações familiares com fins lucrativos atuantes. Tanto que: “As pessoas ficavam tão caracterizadas pelas ocupações, que suas famílias eram identificadas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros, etc.” (ADACHI, 2006)

(LONGENECKER, 2007, p. 82) define a empresa familiar quando: “dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão.”. Assim, é uma

organização capitalista como qualquer outra. Apenas difere-se das demais empresas por possuir particularidades únicas, uma vez que está ligada à família e possui o advento das relações parentais junto às atividades profissionais.

LIMA expõe seu entendimento acerca das organizações familiares quando diz:

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empresendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa. (LIMA; Maria, 2009, p. 82-83)

Dessa forma, é possível verificar que a abertura dessas empresas é baseada, principalmente, em experiências e conhecimento empírico do mercado atuante adquiridos ao decorrer de sua trajetória, assim, estabelecendo normas para condução do negócio. Podendo criar, desenvolver e consolidar atividades no mercado.

#### 4.2 AS PRINCIPAIS CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

A empresa familiar desde sua origem efetua a transmissão do negócio aos parentes, sendo eles os continuadores do empreendimento. (ADACHI, 2006). Essa prática de contratação de pessoas da família costuma ser seguida até os dias atuais, sendo uma característica base desses tipos de organização, e que também faz parte dos motivos que fundamentam sua existência.

(FERREIRA 2006, p. 15) aponta que: “Nas empresas familiares, em um cenário dinâmico, os acontecimentos da vida pessoal de cada membro da família, as diferentes fases do ciclo de vida familiar e do ciclo de desenvolvimento empresarial ocorrem ao mesmo tempo.”. O fato é que a gestão das organizações familiares que visam a empresa da forma com que o autor expõe, propendem ter a cultura da associação das relações dentro e fora da empresa, sem qualquer despreendimento das mesmas.

Desse modo, as empresas familiares ficam propícias em contratar pessoas sem ponderar a qualificação profissional, além de favorecer esses colaboradores por possuírem parentesco, com privilégios desproporcionais ao serviço oferecido, e em alguns casos tendem também a não cumprir as obrigações trabalhistas junto aos seus funcionários. (SEBRAE, 2016)

(LIMA 2009, p. 83), relata a cultura que predomina nessas organizações quando diz: “Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.”. Dessa maneira, é inegável que a cultura dessas

empresas, juntamente com o composto dos pensamentos familiares acabam por influenciar na administração do negócio.

Quanto a isso, FREIRE et al (2008) também concorda dizendo:

Em empresas com gestão do tipo familiar a dinâmica dos relacionamentos é tão importante para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária, pois os laços afetivos são base das decisões. São as sensações de conforto e desconforto de cada indivíduo, as percepções e as interpretações emocionais das situações, que constroem os paradigmas dominantes e delimitam as fronteiras profissionais de cada sujeito e o horizonte de crescimento da empresa.

Ainda segundo BARBOSA (2010), empresas assim administradas serão relativamente bem-sucedidas enquanto o empreendedor estiver na frente dos negócios. Porém, na sua eventual falta, os sucessores não estarão preparados para substituí-lo. Assim, faz-se necessário o treinamento do possível sucessor durante muitos anos, e tentando replicá-lo por gerações, visando manter o empreendimento no mercado.

Com base no que foi exposto, a maioria dos representantes empresariais acreditam que as pessoas que possuem competências para alavancar a empresa são pessoas íntimas e de confiança. Portanto, assimilam tais atribuições aos seus familiares e passam a contratá-los, permitindo-lhes, na maioria das vezes, autonomia nos processos decisórios, sendo essa atitude principal a formadora destas instituições. (LIMA, 2009)

Diferencia-se dessa qualificação, o negócio em que diversos parentes possuem papel somente investidor em um empreendimento. Em semelhança a essa situação, (LIMA 2009, p. 84) expõe que: “qualquer organização empresarial em que famílias participam apenas como investidoras, não pode ser considerada familiar.”. Deste modo, para que seja considerada empresa familiar os membros precisam exercer funções administrativas ou operacionais nos negócios.

#### 4.3 DIFICULDADES DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A maioria das dificuldades da gestão empresarial familiar são advindas do próprio ambiente de atuação. JUNIOR E PISA (2009, p. 51) caracterizam a estrutura dessas organizações como “um sistema fechado em relação às práticas administrativas, avesso à adoção de inovações.”. Como exemplo, pode-se citar a informalidade que prevalece nas práticas administrativas, não havendo procedimentos e padrões definidos, ou o próprio POP (Procedimento Operacional Padrão).

A individualidade nas decisões também é outro fator, além, é claro, de na maioria das vezes serem baseadas em crenças. Nesse caso, faz-se necessário o investimento em treinamento de pessoal e na consolidação de uma estrutura organizacional adequada. Os padrões de atuação precisam ser claros e pautados pelo profissionalismo. (ESTOL; FERREIRA; 2006).

A postura profissional da figura do chefe da família proprietária é também, por vezes, entendida como sendo um dos maiores bloqueios na gestão empresarial. (LONGENECKER, 2007). Visto que o mesmo centraliza as decisões de forma autoritária, permitindo que os desejos, emoções e as opiniões individuais sejam interpretadas como normas.

Isso faz com que aconteça a reprodução do ambiente familiar e doméstico, em que os colaboradores desenvolvem uma relação de lealdade passiva, executando suas obrigações por acomodação. Desse modo, os sentimentos relacionados à família tornam-se um agravante. E saber desvincular o lado profissional do pessoal é necessário para bom desempenho nos negócios.

A falta de posicionamento racional dentro da empresa familiar pode acabar prejudicando os negócios ou até mesmo levando a falência diante da concorrência interna, da falta de impunidade perante o descumprimento de uma regra, ou até mesmo a utilização da empresa para fins particulares. Diante desses conflitos, (BERNARDI, 2002, p. 131) diz: “Recomenda-se, desde o início, cuidados com a clareza de direitos e deveres típicos nos aspectos contratuais.”.

Ainda, (LONGENECKER, 2007, p. 83) relata sobre esse aspecto, quando afirma: “Interesses diferentes podem complicar o processo de gestão, criando tensão e levando, às vezes, a conflitos. Os relacionamentos entre os membros da família numa empresa são mais delicados do que os relacionamentos entre empregados sem vínculos familiares entre si.”.

Sendo assim, é comum avaliar que empresa familiar é um assunto complexo, e que o surgimento desses potenciais conflitos pode se tornar fator limitante ao desenvolvimento da organização.

Ademais, é significativo relatar o nepotismo e a complexidade de combatê-lo, seja através de alterações dos níveis de autoridade na empresa, ou através de demissões, como outro grande obstáculo que dificulta a administração dessas empresas.

Logo, muitos são os motivos que preocupam os administradores de uma empresa familiar. Os problemas são dos mais diversos caráter e níveis de complexidade.

Conforme relata Ricca:

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado. (RICCA, 2001, p. 07):

Outras dificuldades notáveis nessas organizações são: ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e padronização de métodos e processos; centralização de poderes na pessoa do fundador. (SILVA, WÊNIA, 2014)

Ainda podem ser cotados conforme (FERREIRA et al. 2015): o papel multifuncional; ausência de um organograma bem definido; uso indevido de recursos da empresa por familiares; confusão e o acúmulo de cargos e funções em poucas pessoas; contratação de amigos ou familiares sem avaliação do conhecimento científico que a função requer e paternalismo; além da reduzida possibilidade de ascensão profissional em razão da hierarquia familiar levada para empresa.

Portanto, faz-se necessária uma autoavaliação da empresa e saber onde os membros que fazem parte da mesma estão pecando e onde eles estão logrando êxito, com um único intuito de fortalecer a instituição.

#### 4.4 O PROCESSO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diferentemente das organizações que só buscam estratégias vencedoras e a lucratividade com as melhores inovações possíveis, essas empresas estão alicerçadas em sólidas culturas familiares e com as características peculiares de cada família. Exercer a liderança nesse tipo de ambiente implica em respeitar e compartilhar de um conjunto de valores, presentes nas decisões e ações no dia a dia dessas empresas e na convivência do âmbito familiar. (EXAME, 2015)

(SCHEIN, 2009, p.2) ressalta a ligação entre cultura e liderança propondo que “liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudanças evolucionárias que forem mais adaptativos”. Nesse sentido, mesmo que o líder das organizações familiares tenha suas próprias culturas organizacionais, ele deve ser por fora delas para ter condições de realizar as mudanças racionais que possam ajudar na sua gestão.

Isso porque a cultura dessas empresas interfere totalmente no processo de liderança, na autoridade, no poder e no perfil de cada gestor, pois está: “intercalada com a formação, evolução, transformação e até a destruição cultural”. (SCHEIN, 2009).

(BERGAMINI, 2009, p.145.), afirma que a “liderança se amplia de forma a ultrapassar os limites de um simples contexto organizacional para impregnar os limites em grande profundidade a amplitude do sentido e da existência daquela cultura que tipifica cada organização”. De modo que

os padrões estabelecidos pela cultura organizacional de cada empresa influenciam e contribuem no processo de liderança, sendo aceitos de forma habitual ou não por todos.

Quando se reconhece o poder que o líder tem para realizar mudanças organizacionais, deve-se pesquisar qual a melhor via de acesso para interferir na cultura da empresa. Os líderes como gestores e responsáveis por intervir em diversos aspectos, como por exemplo, o motivacional, responsável pela estimulação do capital humano que reflete no crescimento e desenvolvimento da empresa, a partir daí conseguem interceder e atender as necessidades. Portanto, é necessário investigar a forma como essas mudanças deverão ocorrer. (BERGAMINI, 2009)

Conclui-se, no entanto, afirmando que o chefe da empresa familiar geralmente toma decisões pautadas mais na satisfação do quadro composto por seus parentes, ao invés de optar por realizar ajustes pontuais na melhoria da empresa.

## **5. METODOLOGIA**

A metodologia incumbe-se de estudar os métodos de pesquisa. Para (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 24), método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Assim, a pesquisa traz neste capítulo de sua metodologia os critérios utilizados pelos autores do estudo.

### **5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Há diversos tipos de pesquisas existentes na metodologia científica. Cada uma compõe um conjunto de particularidades composto por objetivos, tipos de dados que a pesquisa reúne, ocasiões em que devem ser utilizadas, enfim, especificidades que diferem uma das outras.

A presente pesquisa consiste em um estudo sobre as empresas familiares e suas dificuldades de gestão diante das relações pessoais no ambiente organizacional, buscando verificar de onde estas advêm. Para isso, foi realizado estudo descritivo/explicativo, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando-se de referências bibliográficas e questionário como métodos de coleta.

(GIL 2009) aponta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição de características de uma população ou fenômenos, estabelecendo relações entre as variáveis. A forma explicativa que também foi utilizada, é responsável por explicar os resultados obtidos, descrevendo as causas e efeitos dos dados levantados. Portanto, explicando o porquê das coisas. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Logo, utilizou-se de dados primários e secundários. Por meio dos quais foram realizadas técnicas de coletas de dados e pesquisas bibliográficas da área de estudo. Tais ferramentas propõem

um melhor entendimento do tema, além da interação entre pesquisadores e as situações investigadas.

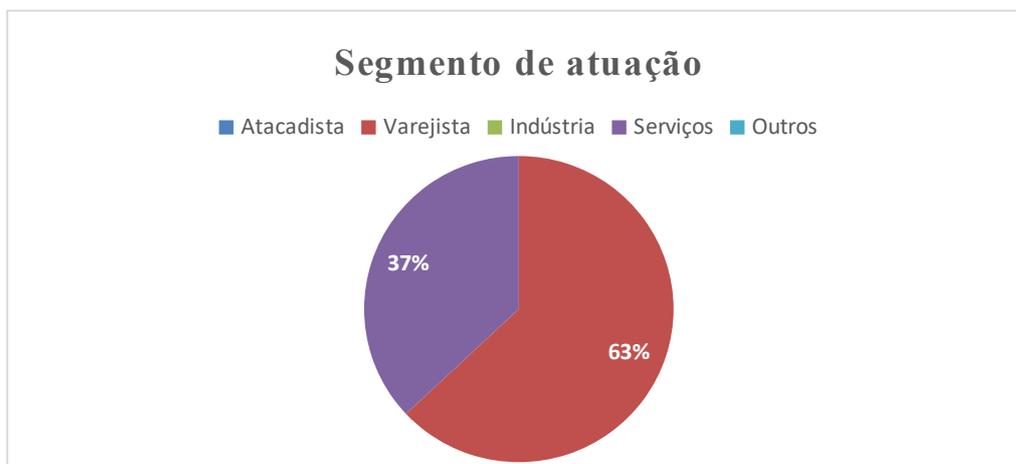
O questionário com 19 (dezenove) questões, subdivididas em cinco áreas de acordo com os objetivos traçados pelos pesquisadores, foram estruturadas visando responder aos conflitos de gestão vivenciados por essas organizações, foram aplicados em 11 (onze) empresas familiares na cidade de Juazeiro-BA.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A aplicação do questionário para desenvolvimento desse estudo teve início em novembro de 2018. Ao iniciar a análise dos dados, foi buscado primeiramente verificar como se deu a fundação dessas organizações e as informações apontam que apenas 4 (quatro) das 11 empresas pesquisadas realizaram plano de negócio e as demais tiveram sua abertura somente por obter pessoas da família formadas ou experientes no segmento do negócio. Confirmando o que (LIMA, 2009) relatou quando disse que os negócios nascem por conter membros familiares experientes em determinada atividade.

Abaixo seguem os dados coletados por meio dos questionários e sua discussão e análise:

**Gráfico 1:** Segmento de atuação das empresas pesquisadas

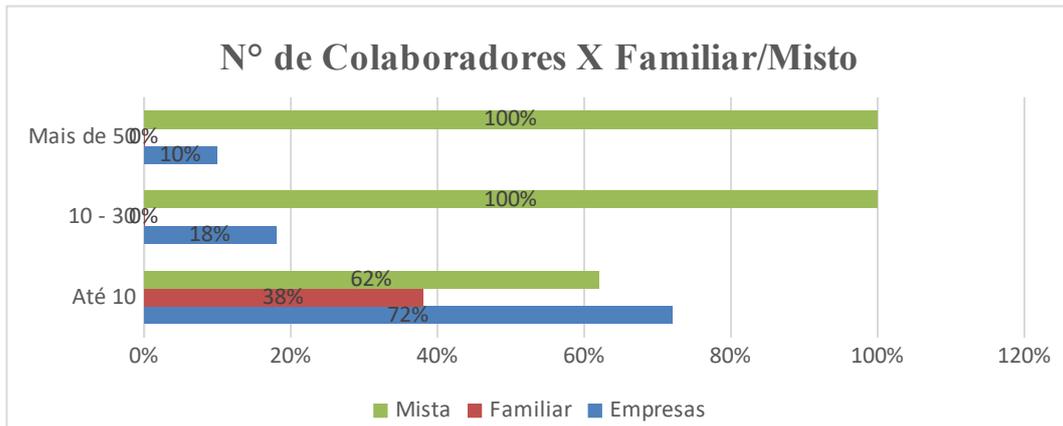


**Fonte:** pelos autores.

Dentre as empresas interpeladas, identificou-se que 7 (sete) pertencem ao comércio varejista, representando um percentual de 63% e 4 (quatro) são prestadoras de serviços, sendo que 7 (sete) das 11 questionadas estão atuando há mais de 10 anos. Com esses dados, pode-se observar que as empresas familiares possuem uma estabilidade significativa no mercado, sendo importante relatar que os dados coletados informam que apenas duas delas passaram por processo sucessório

ou transição. Quanto àquelas que ainda não tiveram a transição, cinco empresas demonstraram preferência de sucessão a um membro familiar.

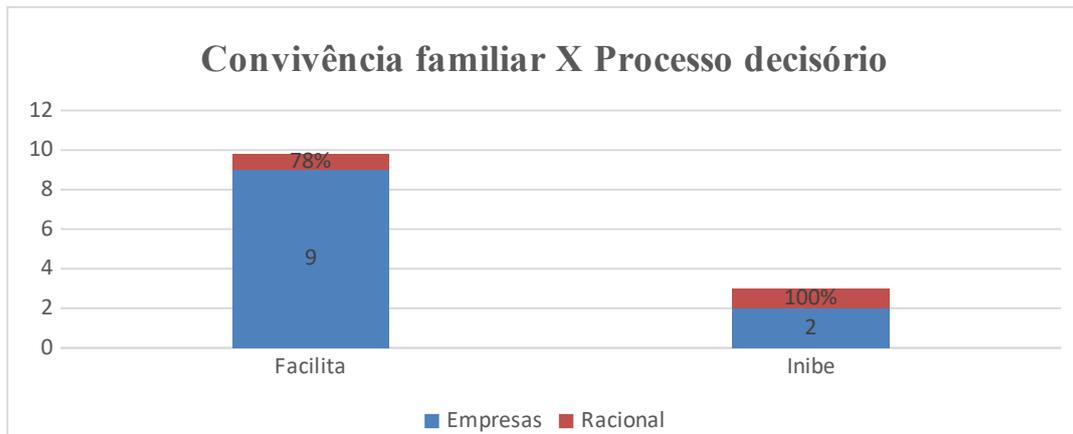
**Gráfico 2:** Número de colaboradores X Quadro familiar e misto



**Fonte:** pelos autores.

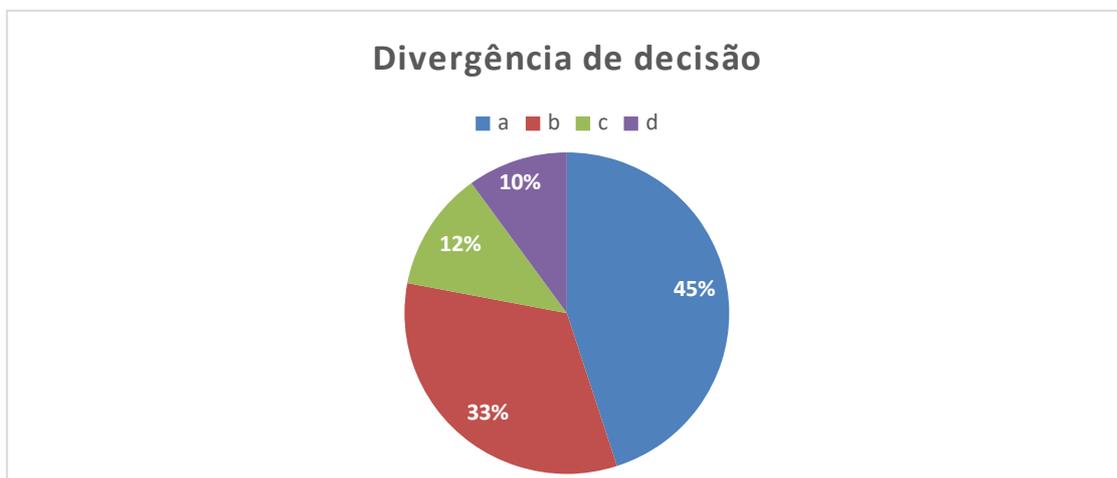
Com base nos resultados acima foi possível constatar que oito das onze empresas possuem somente até 10 colaboradores. Duas possuem de 10 a 30 e somente uma detém mais de 50 funcionários. Ainda, analisando o quadro de pessoal foi possível observar que seis delas são formados por familiares e contratados externos; porém três empresas são formadas apenas por parentes. Outro fato é que duas empresas possuem familiares somente na gestão, e que todos os demais são contratados. Diante disso foi possível confirmar (LONGENECKER, 2007, p. 82) onde define a empresa familiar quando: “dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão”.

Quanto a esse favoritismo, BARBOSA (2010) relata que geralmente os sucessores não estão preparados, necessitando, portanto, de capacitação longa.

**Gráfico 3: Convivência familiar X Processo decisório**


Fonte: pelos autores.

Quanto a essa convivência a pesquisa aponta que 9 (nove) dos gestores afirmaram que esse é um fenômeno facilitador no processo decisório e 2 (dois) responderam que o convívio inibe, sendo que do total que apontaram a convivência é facilitadora no meio empresarial, apenas 7 (sete), que corresponde a 78% das 9 empresas, responderam que o processo para tomada de decisão acontece de forma racional e 100% das 2 (duas) empresas que relataram que esse convívio inibe, também apontam a tomada de decisão racional.

**Gráfico 4: Tipos de decisões**


Fonte: pelos autores.

Analisando apenas as empresas que responderam a convivência familiar como facilitadora, foi questionado em caso de divergências nas decisões, onde foram apontadas as seguintes resolutividades: a) 4 (quatro) das empresas responderam que realizariam uma nova reunião, b) 3 (três) o que prevalece é a decisão do membro administrador, mesmo em opiniões contrárias a dos

demais, c) 1 (um) aponta que a decisão cabe ao fundador da empresa e d) 1 (um) não soube responder. Neste caso, seguindo a afirmação de (LIKERT,2009) que sempre haverá conflitos numa empresa, mas que deve haver uma maneira de tratá-los positivamente.

Continuando com as análises, durante o questionário, foi sugerida uma situação hipotética, onde caso surgisse a promoção de um cargo os critérios de avaliação poderiam basear-se nas seguintes escolhas: a) escolher um membro familiar; b) escolher um funcionário com o conhecimento específico para tal cargo; ou c) escolher através da indicação de um membro familiar. Mesmo com toda a cultura familiar enraizada, as respostas dessa questão revelaram que 6 (seis) optariam por promover um colaborador por seu conhecimento específico, independentemente de o mesmo não ter nenhum grau de parentesco.

Ainda em diagnóstico aos resultados obtidos, observou-se que a gestão de todas as entidades é devida a um membro familiar, e desses administradores apenas 3 (três) possuem ensino superior.

Sobre o capital humano 6/11 organizações possuem como preferência para contratação familiares e conhecidos. Ademais, a maioria delas relatam que a capacitação dos colaboradores raramente é realizada, indo contra ao que (ESTOL, 2006) diz sobre a necessidade da capacitação e desenvolvimento da equipe.

Em continuação, ainda foi questionado em outra variável, em caso de redução de quadro, se a decisão seguiria as seguintes alternativas: a) demitira o funcionário com vínculo familiar; b) demitiria somente funcionários externos; ou c) avaliaria o rendimento de cada colaborador para assim tomar a decisão, independentemente do mesmo ser um membro familiar. Em retorno, foi avaliado que 9/11 empresas optariam pelo critério “c”. Ou seja: avaliaria o rendimento de cada colaborador para assim tomar a decisão, independentemente do mesmo ser um membro familiar. (LIMA 2009, p. 83), diz: “Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.” Assim pode se afirmar que há valores e interesses familiares e empresariais, e que essas relações acontecem ao mesmo tempo.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os âmbitos de estudos aqui abordados, acompanhados com os referenciais teóricos, o presente estudo aborda os diversos conceitos acerca do que é uma empresa familiar, suas complexidades, e formas de como atuar na gestão e ao mesmo tempo conciliar as relações

familiares. Ademais, essa pesquisa demonstra os estudos quanto aos desafios e as conjunturas dessas organizações.

A fim de suprir algumas dúvidas, identificar necessidades e dificuldades encontradas nas organizações familiares, é que foi desenvolvido este estudo. Foi relatado também os fatores que ocasionam os desafios corriqueiros, quais as interferências e situações que afetam as tomadas de decisões mais precisas na empresa e como o vínculo da vida familiar envolve na gestão empresarial.

O primeiro passo do estudo para constatação das vertentes informadas na fundamentação teórica, foi a aplicação do questionário com as questões orientadas para sanar as dúvidas indagadas. Com essa aplicação foi possível verificar um conjunto de características, analisando as respostas e gerando gráficos para representação dos dados adquiridos.

Pode-se afirmar, por exemplo, que as empresas familiares possuem uma grande estabilidade no mercado, devido sua gestão enxuta e seus processos decisórios menos complexos. Foi analisado também, que as empresas familiares da amostragem responderam que o processo sucessório da mesma se destina para outro membro familiar, e que apesar de sua expansão eles preferem que a gestão continue dentre os membros da mesma família.

No entanto, 2/11 empresas responderam que em seus processos de transição levaria em consideração as habilidades específicas, a meritocracia, para nomeação do próximo sucessor, mesmo esse não sendo da família.

Outro aspecto importante é que a maioria das empresas questionadas relataram que o vínculo e o convívio familiar na gestão dos negócios não atrapalham e sim facilitam, devido a confiança e as relações pessoais advindas do contexto familiar. Nesse sentido, vale ressaltar que mesmo com o convívio sendo misto, as empresas possuem em sua estrutura organizacional divisões de cargos e responsabilidades, onde foi observado que a prioridade dos cargos de gestão se deve aos membros familiares.

Ademais, no que se refere ao processo de decisão, constatou-se nesse estudo, que as empresas familiares tomam suas decisões pautadas mediante reuniões formais. Pois, em questionamento sobre possíveis divergências de decisões em uma determinada questão, foi afirmado pela maior parcela que procederiam entrando em um consenso mediante a realização de uma reunião. Porém, é necessário relatar também que um percentual significativo optaria pela decisão do membro administrador, mesmo indo contra as demais opiniões. Dessa forma, foi possível detectar os desafios vivenciados pela gestão mediante a liderança de membros familiares na organização, o perfil dos gestores e suas relações de autoridade, poder e processos de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ABREL, Vitor. In: SEBRAE. Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 02 Dez. 2018.
- ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, Lemes Junior. Administrando micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2009.
- DESIDÉRIO, Mariana. In: Revista EXAME. Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-cuidados-ao-exercer-a-lideranca-em-uma-empresa-familiar/>> Acesso em: 18 Nov 2018.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Revista de administração contemporânea, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- FERREIRA, et al. Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf>> Acesso em: 02 Dez. 2018.
- FERREIRA, Leandro de Oliveira. Empresa familiar e a estratégia para o sucesso: Transformar conhecimento tácito em explícito. 138 f. Dissertação (Pós-graduação) – Universidade Paulista, 2006.
- FREIRE, Patrícia de Sá. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Agosto de 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext)> Acesso em: 3 Nov. 2018.
- GERSICK, Kelin E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRZYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J.

C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.17-62.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Revista: Teoria e Evidência Econômica. Passo Fundo, v. 6, n.11, p.37-68, nov. 1998.

IRIGOYEN, Horácio A., PUEBLA, Francisco A., Pymes: su economia y organización. Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. Administrando micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.50-51.

LIKERT, R. Novos Padrões de Administração, Livraria Pioneira Editora, 1971.

LIMA, Maria José de Oliveira. As empresas familiares na cidade de Franca. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, Justin G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PESSOA, Antônio. In: SEBRAE. Estudo do Sebrae. Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 21 de Nov. 2018.

PRODONOV, Cleber; FREITAS, Ernani. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: 2013.

PwC Brasil. Empresa familiar: o desafio da governança. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 09 Mar.2018.

RAMOS, E. N. P. Gestão do conhecimento em uma empresa familiar: um estudo de caso. 82 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, 2009.

RICCA, Domingos. Empresas familiares. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br>>. Acesso em: 20 Maio 2018.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares. Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I, n. 1, 2005.

SCHIEN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD)> Acesso: 03 Jun. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro. Governança corporativa nas empresas. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Wênia Rosa. Empresa Familiar – A importância da Gestão Interna e Externa: As vantagens e desvantagens de cada uma no processo de sucessão. Disponível em:

<file:///C:/Users/steph/Downloads/empresa-familiar--a-importancia-da-gestao-interna-e-externa-as-vantagens-e-desvantagens-de-cada-uma-no-processo-de-sucessao-14699.pdf > Acesso em: 02 Dez. 2018.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PELOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO COM FOCO NAS EMPRESAS FAMILIARES ATUANTES NO VALE DO SÃO FRANCISCO A FIM DE CONTRIBUIR NA PESQUISA QUANTITATIVA, QUALITATIVA E DESCRITIVA DE CONCLUSÃO DE CURSO.

#### DADOS DA EMPRESA

1. Tempo de atuação no mercado:  
 Menos de um ano;  
 De 2 a 5 anos;  
 5 a 10 anos;  
 Mais de 10 anos;
2. Ramo de atuação:  
 Comércio Atacadista;  
 Comércio Varejista;  
 Indústria;  
 Serviços;  
 Outros: \_\_\_\_\_
3. Número de colaboradores:  
 Até 10;  
 10 a 30;  
 30 a 50;  
 Mais de 50;
4. De acordo com o quadro de funcionários da empresa, classifique:  
 Formados somente por familiares;  
 Formados apenas por contratados, exceto os cargos de gestão;  
 Formados por familiares e contratados;

#### SOBRE A FUNDAÇÃO DA EMPRESA

5. Como se deu a abertura da empresa:  
 Por planejamento e estudo profissional de mercado;  
 Por obter pessoas da família com experiência ou formadas no segmento de atuação;  
 Outros: \_\_\_\_\_

#### SOBRE O GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO

6. A quem se deve o cargo de Administrador da empresa?  
 A um membro familiar;  
 A um profissional contratado no mercado;  
 A um contratado, porém as decisões são tomadas em conjunto com os membros familiares;  
 Outros: \_\_\_\_\_
7. O profissional Administrador possui grau de escolaridade:  
 Ensino médio incompleto;  
 Ensino médio completo;  
 Ensino superior incompleto;  
 Ensino superior completo;  
 Outros.
8. Qual o método para seleção de pessoal da empresa?  
 Agência de empregos;  
 Arquivo interno;  
 Indicações;  
 Familiares e/ou conhecidos;
9. Como é feita a capacitação dos colaboradores?  
 Anualmente;  
 Semestralmente;  
 Raramente;  
 Apenas quando alguma rotina é modificada;  
 Nunca foi feito;
10. Dentro do quadro de colaboradores, qual o grau de parentesco que prevalece:  
 Cônjuges;  
 Pais e filhos;  
 Irmãos;

- Tios e sobrinhos;  
 Outros: \_\_\_\_\_

### PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

11. Alguma vez já foi feita sucessão do Gestor da Empresa?  
 Não;  
 Sim, apenas uma vez;  
 Sim, mais de uma vez;  
 Não sei como funciona;
12. Quais as preferências para a sucessão da empresa:  
 Membro familiar;  
 Membro capacitado no ramo atuante;  
 Membro com mais anos de experiência da empresa;  
 Outros: \_\_\_\_\_

### PROCESSO DECISÓRIO

13. Como é o processo de tomadas de decisões?  
 De forma racional;  
 Por afinidade;  
 Nenhuma;  
 Outros: \_\_\_\_\_
14. Em uma situação hipotética, em caso de redução de quadro, como se daria a decisão:  
 Demitiria o funcionário com vínculo familiar;  
 Demitiria somente funcionários externos;  
 Avaliaria o rendimento de cada colaborador para assim tomar a decisão, independentemente do mesmo ser um membro familiar;
15. Na promoção de um cargo, qual seria o critério para escolha do colaborador:  
 Através do vínculo familiar;  
 Através do seu conhecimento específico;

- Através de indicação dos membros familiares da empresa;  
 Outros: \_\_\_\_\_

16. É comum que toda família tenha seus superiores. Mas quando se trata da empresa, o que prevalece na tomada de decisão:  
 Continua sendo de acordo com a hierarquia já trazida da família;  
 Vai de acordo com o conhecimento específico do atuante, seja ele de qual geração for;  
 Os familiares sabem dividir as situações e buscam racionalmente em conjunto o melhor para empresa;
17. Em uma situação hipotética, ocorrendo uma divergência de decisões entre os membros familiares, como é o desfecho?  
 Prevalece a decisão do membro Administrador;  
 É feita uma nova reunião;  
 Contrata uma consultoria externa;  
 A decisão é do fundador da empresa;  
 Outras: \_\_\_\_\_

18. A convivência dos familiares na empresa inibe ou facilita as tomadas de decisões?  
 Inibe;  
 Inibe, porém discutimos informalmente;  
 Facilita, pois temos um ótimo relacionamento pessoal;  
 Facilita, pois é discutido formalmente em reuniões;  
 Outros: \_\_\_\_\_

19. A empresa possui em sua administração, quantos membros familiares?  
 0 -1;  
 1 -2;  
 2 -3;  
 3 -4;  
 Outros: \_\_\_\_\_

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome **Stephanie Pietra Medeiros dos Santos Silva**

e-mail: stephanie\_pietra@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)