

# LAYS SUSANNY DIAS CHAVES

EMPRESA FAMILIAR: A QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

**Assis** 2014



# LAYS SUSANNY DIAS CHAVES

# EMPRESA FAMILIAR: A QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como Requisito Parcial para a obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Lays Susanny Dias Chaves Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

**Assis** 2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

CHAVES, Lays Susanny Dias.

Empresa Familiar: A Questão de Organização / Lays Susanny Dias Chaves. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2014. – 38 páginas.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Empresa Familiar. 2. A Questão de Organização.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# EMPRESA FAMILIAR: QUESTÃO DE ORGANIZAÇÃO LAYS SUSANNY DIAS CHAVES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone	
1 Analisador (1):	
2 Analisador (2):	

# **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus amados pais Joaquim e Mariana e ao meu

namorado Bruno.

### **AGRADECIMENTOS**

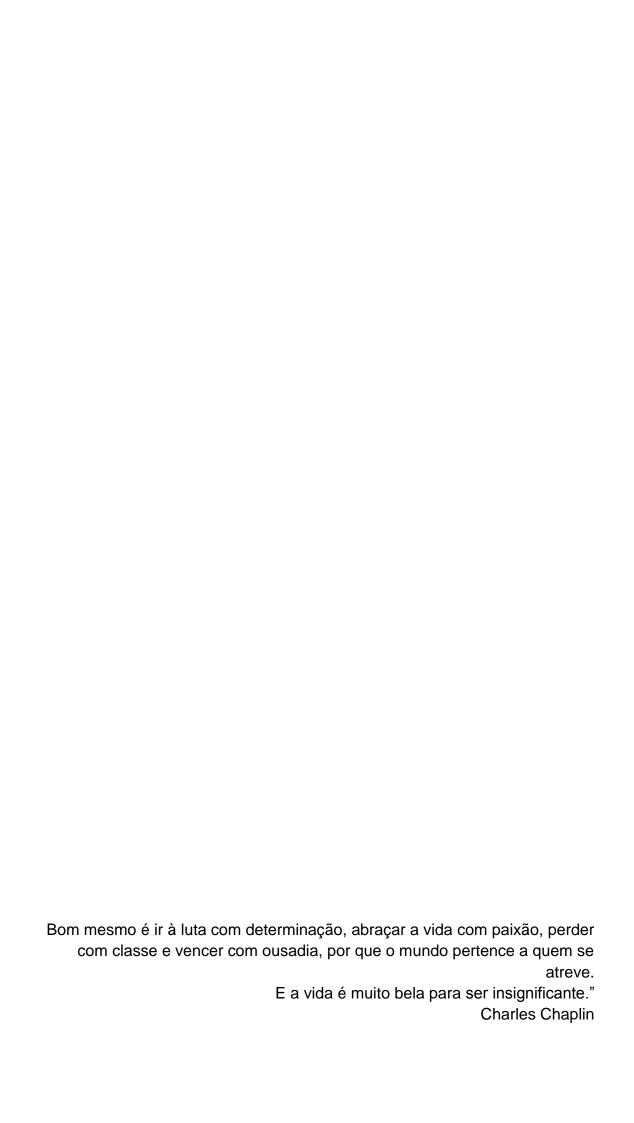
Agradeço primeiramente a Deus que me proporciona a cada dia oportunidades para realizações de sonhos.

Aos meus pais que me apoiaram em todo o período de execução desse trabalho.

A meu querido e companheiro namorado Bruno, que além de todo apoio, fez-me companhia por também estar passando pelo mesmo processo de Trabalho de Conclusão de Curso.

A minha orientadora Márcia Valéria Seródio Carbone, pelo suporte, pelas suas correções e incentivos.

E a todas minhas amigas que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.



### RESUMO

A finalidade de um estudo sobre Empresa Familiar é identificar os principais conflitos entre utilizações de bens ou serviços e uso do tempo da empresa em benefício próprio. Isto também abrange a questão da dificuldade enfrentada pela terceira geração com a implantação de novas ideias, gerando então um choque entre as novas ideias e as tradicionais. A organização empresarial tem grande importância nas Empresas Familiares, tendo em vista que a maioria das empresas é classificada como familiar, apresentando características particulares que refletem diretamente na condução e no direcionamento dos resultados de produtividade que delas se pretende.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Conflito; Organização.

### **ABSTRACT**

The purpose of a study on Family Business, is to identify the main conflicts between uses of goods or services and using company time for personal benefit, we also cover the issue of the difficulty faced by the third generation with the implementation of new ideas, then generating a clash between the new and the traditional. The business organization is of great importance in family businesses, considering that most companies are classified as familial, presenting particular characteristics that directly reflect the conduct and direction of productivity results that are desired of them.

**Keywords**: Family Business, Conflict, Organization.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DEFINIÇÃO DE EMPRESA	13
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	14
2.2 ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR	17
2.3 PECULIARIEDADES	21
3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	25
3.1. VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	25
3.2. DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	27
3.3 CONFLITOS	28
4. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	31
4.1. EMPRESA FAMILIAR E SUA ORGANIZAÇÃO	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS:	37

# 1. INTRODUÇÃO

Na organização das empresas familiares, ocorrem, na maioria das vezes, os choques de gerações, os conflitos de ideias, entre as mentes mais novas e as tradicionais.

A busca por um convívio harmônico e produtivo entre funcionários, diretores e familiares deve ser prioridade para o crescimento dessas empresas, que correspondem à grande maioria tanto no Brasil quanto no mundo.

Desde a criação da mesma, os objetivos a serem alcançados, bem como toda organização administrativa, devem constar de um planejamento muito bem elaborado, que, embora seja flexível, deverá conter metas, propostas, distribuição de tarefas entre os membros da família que compõem o corpo administrativo da Empresa, buscando disciplinar contabilidade, finanças e consequentemente lucro e sucesso.

A organização empresarial tem grande importância nas Empresas Familiares, tendo em vista que a maioria das empresas é classificada como familiar, apresentando características particulares que refletem diretamente na condução e no direcionamento dos resultados de produtividade que delas se pretende.

Na visão de Lima Oliveira (2009, p.75), observa-se que:

[...] A sociedade moderna se caracteriza como sociedade das organizações, visto que os indivíduos passam maior parte de sua vida trabalhando, manifestando-se, divertindo-se por meio delas, e a maioria dos produtos e serviços sociais essenciais depende do empenho das organizações em realiza-los. Assis se verifica que a civilização moderna contribui elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e a competência se comparada às sociedades comunitárias do passado [...]

Segundo Lodi (1994), os patrimônios se dispersam entre a segunda e a terceira geração. Os pais se afligem com a perspectiva da dissipação de uma fortuna duramente conseguida, mas a única coisa que pode garantir é a transmissão

aos filhos de uma visão da perpassada de valores éticos. Para tanto sugere o Planejamento Patrimonial.

[...] Planejamento Patrimonial é o processo antecipado de transferência de uma geração para seus herdeiros. Ele é regido por leis brasileiras, mas não se pode dizer que o processo seja inteiramente racional. Há considerações subjetivas determinadas por quatro fatores: a situação familiar, a composição dos ativos, os riscos da economia e o planejamento fiscal [...]

A partir dessas considerações, podem-se observar tamanhas possibilidades de recursos através de uma organização administrativa em empresas familiares, abrangendo a disciplina entre os membros da família que compõem o corpo administrativo da empresa.

A finalidade de um estudo sobre Empresa Familiar é identificar os principais conflitos entre utilizações de bens ou serviços e uso do tempo da empresa em benefício próprio, também abranger a questão da dificuldade enfrentada pela terceira geração com a implantação de novas ideias, gerando então um choque entre as novas e as tradicionais. É fundamental que haja organização administrativa entre os funcionários, diretores e familiares, de forma que as tarefas sejam divididas entre os setores e façam parte da função de cada trabalhador dentro da empresa.

Este trabalho permite ao leitor uma análise de modo geral em relação às Empresas Familiares, focando em uma boa organização e convívio harmônico entre toda a equipe da empresa.

# 2. DEFINIÇÃO DE EMPRESA

As atividades empresariais constituem o motor econômico de um país, sendo as empresas as entidades responsáveis pela transformação dos fatores de produção em bens e serviços. As formas de organização empresarial têm evoluído ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento do processo tecnológico e a evolução das economias.

Existem diversos tipos de organizações, com objetivos e interesses distintos, desde organizações com características culturais, políticas e humanitárias, até as de natureza empresarial, na qual se distinguem pelos seguintes aspectos:

São unidades que - embora constituídas, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários - atuam na lógica das leis do mercado ou do plano e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento.

Segundo Asquini A. (1942, p.48), empresa classifica-se em quatro perfis: Perfil subjetivo, funcional, objetivo (patrimonial) e corporativo.

- Perfil subjetivo: A empresa é o empresário, pois empresário é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, pois ela é titular de direitos e obrigações. Quando se diz "arrumei um emprego em uma empresa", temos a palavra empresa empregada com esse significado.
- Perfil funcional: A empresa é uma atividade, que realiza produção e circulação de bens e serviços, mediante organização de fatores de produção (capital, trabalho, matéria prima etc.). Quando se diz "a empresa de estudar será proveitosa", temos a palavra empresa empregada com esse significado.
- Perfil objetivo (patrimonial): A empresa é um conjunto de bens. A
  palavra empresa é sinônima da expressão estabelecimento comercial.
  Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício
  da atividade econômica. Como exemplo desse significado, podemos

dizer "a mercadoria saiu ontem da empresa".

 Perfil corporativo: A empresa é uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e pelos colaboradores (empregados e prestadores de serviços), todos voltados para uma finalidade comum.

A concepção de uma empresa seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, não se torna possível sem a adoção de uma série de princípios administrativos que irão engendrar a organização e o consequente desenvolvimento da empresa.

# 2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares correspondem à maior parte das empresas tanto no Brasil como no mundo, levando-se em conta os tipos de empresas. Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla.

Quase todas as empresas brasileiras, são classificadas como micro, pequenas ou médias, considerando-se que grande parte delas é familiar, visualizaremos a influência dessa categoria na dinâmica do crescimento econômico brasileiro.

Para Lodi (1998) a empresa familiar tem uma importante participação no PIB e no crescimento tecnológico e social do país. Ele lembra que o Brasil parece ter redescoberto que aquelas que mais empregam brasileiros, que reagem menos diante das crises, que menos desempregam na recessão, que alimentam, vestem e empregam dezenas de milhões de brasileiros são as pequenas e médias empresas familiares.

Vindigal (1996) comenta que a empresa familiar nasceu, provavelmente, com a Revolução Industrial, no século XIX. Mas antes disso, seu embrião já existia, eram os artesãos, que passavam seus ofícios de pai para filho.

Um dos principais fatores que distinguem a empresa familiar é o controle acionário.

De acordo com Scheffer (2009, 25) a empresa familiar é a que tem seu controle acionário nas mãos dos membros de uma única família.

Segundo Leach (2009,27), empresa familiar é a que está influenciada por uma família ou um vínculo familiar. No caso mais evidente, a família como entidade pode controlar efetivamente as operações da empresa, porque possui mais de 50% das ações ou porque membros da família ocupam importantes posições na gerencia.

Empresa familiar segundo Oliveira (Apud Revista Ramos 2000, p. 16,19). "Como uma empresa cuja propriedade pertença a uma ou mais famílias, independentemente de sua natureza jurídica, se é limitada ou anônima, de capital aberto ou fechado."

Para Lodi (Apud Antonealli, 1995, p. 144) a empresa familiar é aquela em que há consideração da sucessão da diretoria.

Lanzana (1999) considera uma empresa familiar quando um ou mais membros da família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Apesar da importância e da necessidade de pesquisas sobre as pequenas e médias empresas, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudança organizacionais são derivados de pesquisas realizadas em empresas de grande porte, geralmente de capital aberto, quando não abordam pesquisas replicadas de países do primeiro mundo, de forma a pretender fazer uma

transferência de tecnologia, sem considerar as características culturais específicas do Brasil.

Abi (1994), numa definição mais genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riqueza mediante a produção de bens ou serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consumo familiar.

Peiser e Wooten (1983) consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para outros, como Donnelley (1976), quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, está ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

Donnelley (1976, p.3) afirma que: Empresa familiar é "aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca". A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família.

Na visão de Lodi observa-se:

[...] a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. (LODI, 1987,p.6)

Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob a

égide de determinada ideologia. É importante lembrar que este trabalho é elaborado com base na realidade brasileira. De maneira geral, no Brasil a origem dessas empresas tem um ponto em comum: a característica geral de empresa familiar, representando, essencialmente, um ideal que deu certo.

Na empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando um conflito de interesses entre família refletido na empresa.

Com base nos autores citados define-se empresa familiar como toda organização que originada na família, tem o controle acionário detido esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Contudo conclui-se que empresa familiar ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Porém estas empresas, estão sujeitas à externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que as cercam, necessitando reformular suas atividades, ter uma gestão profissional para a gradativa separação entre família, propriedade e administração, além de procurar reconhecer e minimizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes.

### 2.2 ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR

O ciclo de adaptação entre a estrutura e a estratégia apresenta etapas ou períodos que nem sempre são seguidos em sua totalidade, pois o fenômeno de adaptação é muito rico, apresentando uma multiplicidade de variações no decorrer dos períodos que comentamos a seguir.

**Período de fundação**: em que existe um planejamento estratégico claro e adequado, concebido pelos fundadores, que o vão reajustando sucessivamente.

Neste período, a estrutura para a estratégia é encabeçada pelos fundadores, para os quais se reservam as responsabilidades-chave, o controle e grande parte das informações.

**Período inicial de sucessão:** que pode confundir-se com o da fundação, caso os fundadores, ainda em vida, passem para outros membros da geração seguinte o controle.

Neste período há uma estrutura para que a estratégia esteja sob a responsabilidade de um maior número de membros da família. Por sua vez, a estrutura de controle e informações tende a dividir-se (ou melhor, cada um procura controlar a sua parte).

Passados certo tempo, este período de sucessão é seguido por um destes períodos:

- Período do desenvolvimento próprio da empresa;
- Período de retrocesso;
- Período de crise estrutural

**Período do desenvolvimento** próprio da empresa, em que os sucessos atuam competentemente. Não permitem que o poder legal, que por parentesco possa corresponder aos herdeiros dos fundadores, interfira na qualidade do seu processo, de direção geral.

Os sucessores adequam acertadamente a estrutura da estratégia. São pessoas capazes.

Depois de certo tempo, este período tem diferentes saídas, que se podem apresentar sucessiva ou alternadamente:

- Continuidade, quando outras gerações da família seguem atuando competentemente;
- Ótimo crescimento, aplicação do capital, novos sócios etc;
- Deixa-se de atuar competentemente

Período de retrocesso, em que os sucessores não atuam competentemente. Por ter menor competência profissional, perde-se na qualidade estratégica e também na qualidade da estrutura de adaptação da estrutura de responsabilidade e da estratégia.

Em muitas ocasiões, a empresa continua sem apresentar crises profundas, pela inércia da geração anterior.

Depois de certo tempo, este período tem diferentes desdobramentos:

- Venda absorção;
- Continua retrocedendo:
- Fechamento;
- Inicia-se uma luta pelo poder;

**Período de crise estrutural**, que pode ser confundido em maior ou menor grau com o período de sucessão.

Neste período, há uma luta pelo poder para dirigir a empresa entre aqueles que ostentam o poder legal.

Após algum tempo, este período tem diferentes situações: estabelecem-se regras claras (que podem ser acertadas ou não) para formular diferenciações na composição do capital; separações; novas associações.

As causas determinantes da crise estrutural - quer dizer, as causas que promovem diretamente a produção de uma luta pelo poder para dirigir a empresa familiar, são três origens básicas:

- A necessidade de mudanças que tem uma empresa familiar em sua orientação estratégica. Em razão da combinação de oportunidades e perigos que há em torno da empresa e de suas potencialidades e debilidades em comparação com seus competidores, dá-lhe oportunidade para que em determinado momento o ajuste de um planejamento estratégico permita que ela saia da "inércia" em que está; ou se faz necessário um planejamento estratégico de ruptura para evitar sua queda.
- As trocas das pessoas com responsabilidades importantes na estrutura.
   Ocorrem porque determinadas pessoas adquirem novas competências

profissionais ou perdem parte das que possuíam; em razão de que variam seus interesses pessoais, preferências e desejos.

 A mudança na estrutura do poder legal. Presentemente, prevemos que será possível, em um futuro próximo, uma mudança nas participações patrimoniais. Mudanças com consequências importantes para a estrutura do poder legal que corresponde ao poder dos títulos de propriedade.

Segundo (Fritz R, 1993) a forma de estruturação de uma empresa familiar pode ser extremamente importante, pois é ela que determina:

- Quem são os proprietários
- Quem de fato controla a empresa
- Quanta autoridade cabe a cada pessoa envolvida na empresa
- Como a empresa pode ser passada para gerações sucessoras.

Segundo Robert G. Donnelley (1967, p.161-198) Numa empresa familiar, a ênfase sobre os aspectos tipicamente organizacionais não é inerente à estrutura da empresa, pelo menos no que diz respeito as relações entre os membros do grupo familiar. O equilíbrio entre os interesses da família na empresa é habitualmente de natureza psicológica, originando-se no sentido de responsabilidade pessoal da família como um todo para a companhia. O fato de que as empresas familiares mais bem sucedidas desenvolveram referidos sistemas de restrições às prerrogativas familiares, em muitos casos apoiado em regidas tradições da própria família, não elide o fato de que para cada caso, as restrições tem de ser inicialmente opostas pelos próprios membros da família.

Barry (1978) no desenvolvimento e estabelecimento da estrutura da empresa:

[...] Uma cadeia de comando bem definida para superar a confusão que pode ocorrer entre os sistemas de autoridade tradicional e racional-legal [...]

A estrutura de propriedade numa empresa familiar pode permanecer estática por gerações, mesmo quando mudam os acionistas. Para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da

empresa e da família, no nível de poder detido por acionistas funcionários e não funcionários e nas demandas financeiras feitas sobre a empresa.

A confiabilidade, o orgulho e o empenho são características marcantes pela qual as empresas familiares estabelecem estruturas mais sólidas e confiáveis, e perceptíveis com as necessidades do mercado. Muitos clientes preferem fazer negócios com uma empresa há muito tempo estabelecida, e tendem a se relacionar com uma administração e uma equipe que não esteja constantemente trocando de cargo ou sendo substituída por gente de fora. Além disso, o empenho numa empresa familiar está sob a forma de um padrão de serviços onde a atenção aos clientes geralmente é muito maior e mais amistosa.

### 2.3 PECULIARIDADES

Tratando-se de peculiaridades na empresa familiar é possível observar que há grande quantidade de empresas familiares em nosso país, esse número tende a aumentar, pois a formação de microempresas familiares tem se mostrado a melhor alternativa para fazer frente ao desemprego crescente.

O aumento das empresas familiares no mercado de trabalho substitui o emprego já em extinção, quer no âmbito público como privado.

Entretanto enquanto as grandes empresas familiares tendem a se profissionalizar ou desaparecer englobados pelos processos de megafusões que a globalização tem ensejado, as pequenas e médias empresas familiares investem em procedimentos visando melhorar seu desempenho na gestão de negócios, mas carecem de condições para lidar com os conflitos interpessoais que repercutem negativamente nos resultados buscados pela empresa, além de afetarem a qualidade de vida dos que nela trabalham.

Está presente nas micro e macroempresas familiares as relações interpessoais entre membros da família, tanto no que se trata a seu potencial gerador de conflitos como realizações solidárias. Tais fatores humanos que estão ligados às questões de negócios, estão internamente conectados à satisfação

imprescindível não só ao bom êxito da atividade laboral com a própria saúde mental de quem trabalha numa empresa. Por fim é no ambiente de trabalho que passamos a maior parte de nossa existência e, se o doméstico e o profissional se confundem como ocorre nas empresas familiares, existem razões para que possam interferir na qualidade de vida dos que nela trabalham.

Esboça-se, contudo, um movimento crescente entre empresários de busca a competente ajuda para entender e administrar as questões relativas às tensões e conflitos interpessoais que permeiam sua atividade gestora.

Referindo-se às empresas familiares observa-se que estas têm sido o lugar primordial dessa tomada de consciência do significado e importância das relações interpessoais para o bom desempenho dos negócios.

Evidentemente os conflitos interpessoais são de mais difícil reconhecimento e manejo do que os aspectos operacionais do negócio, além de sempre repercutirem negativamente nos resultados buscados pela empresa.

Depreende-se do exposto que a gestão da empresa familiar tem suas peculiaridades, que precisam ser consideradas para o equilíbrio de seus participantes e para garantir sua continuidade. No entanto, precisam estar comprometidos com a sobrevivência dos negócios como qualquer outra organização, levando em consideração sua missão, seus objetivos e compromissos com o meio econômico e social, independente da gestão estar a cargo da família ou grupo familiar ou então de executivos profissionais contratados para tal fim.

Bornholdt (2005, p. 19) adverte que o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração de sistemas família, sociedade, empresa e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes.

A gestão das empresas familiares não precisa estar necessariamente sob a responsabilidade de um dos membros da família. Ela pode ser administrada por uma pessoa ou grupo de pessoas alheias ao grupo familiar denominada

administração profissional, que Grzybovski (2000) caracteriza como a atuação de executivos profissionais.

O estilo de gestão da empresa familiar está relacionado com a cultura do fundador.

Sua origem e personalidade influenciam a formação da cultura da organização, principalmente pelo fato dele ser o centralizador das decisões internas.

Mosimann e Fisch (1999, p. 25) ressaltam que as crenças, as convicções e o nível de saber ditam os padrões individuais de comportamento que, por sua vez, influenciam os padrões de comportamento dos grupos e são por estes influenciados.

Bornholdt (2005, p. 20) enfatiza que os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crença e valores, fruto da cultura familiar. Essa cultura familiar desenvolve-se numa cultura organizacional.

As pessoas que passam a fazer parte de uma empresa e nela permanecem, normalmente são influenciadas pela cultura e pelo estilo de gestão que ali está estabelecido, muitas vezes de maneira intrínseca.

Pereira e Fonseca (1997, p. 124) ressaltam que conhecer e compreender a cultura da organização é fator-chave para o sucesso administrativo: administrar contra a cultura é nadar contra a corrente. Os autores destacam que, frequentemente este fato ocorre quando empresas familiares se deparam com a necessidade de introduzir em sua estrutura administrativa, profissionais alheios ao grupo familiar.

Lethbridge (1997, p. 9) salienta que dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte.

Para Lodi (1999, p. 78), a profissionalização e a delegação de poderes para não familiares pode ser necessária devido ao crescimento ou à falta de capacidade gerencial dentro da família.

(Longenecker; Moore; Petty, 1998, p. 137) as empresas que crescem devem reconhecer a necessidade de administração profissional e as limitações necessárias dos interesses da família Contudo, Lethbridge (1997, p. 10)

destaca que o desejo de manter as coisas em família e o medo de perder o controle - num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar - inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais.

Lodi (1999, p. 78) entende que os proprietários-gestores relutam em profissionalizar e delegar devido à falta de treinamento formal de seus executivos, ao medo de perder o controle ou à crença de que a profissionalização é uma despesa desnecessária.

Petry (2005) fez um estudo com 71 empresas familiares situadas no Estado do Rio Grande do Sul, especificamente na grande Porte Alegre, Vale do Rio dos Sinos e Vale do Taquari. Os dados revelaram que em 86% das empresas familiares de 1ª geração a gestão é familiar, nas empresas de 2ª geração em 89%, nas de 3ª geração em 82% e nas de 4ª geração em 100% delas a gestão é familiar. Isso revela a alta concentração familiar na gestão das empresas familiares do estudo independente de seu porte.

Em relação à forma de administração das empresas familiares, Drucker (2001, p. 25) afirma que, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar.

Pereira e Fonseca (1997, p. 61) ressaltam que, a partir do momento em que há um equilíbrio nas relações de poder, a família se desestabiliza.

Atualmente, o modelo familiar tradicional está se alterando rapidamente e as famílias estão perdendo seus referenciais de decisão, o que lhes causa imensa perplexidade e confusão.

Depreende-se do exposto que a gestão da empresa familiar tem suas peculiaridades, que precisam ser consideradas para o equilíbrio de seus participantes e para garantir sua continuidade. No entanto, precisa estar comprometida com a sobrevivência dos negócios como qualquer outra organização, levando em consideração sua missão, seus objetivos e compromissos com o meio econômico e social, independente da gestão estar a cargo da família ou grupo familiar ou então de executivos profissionais contratados para tal fim.

### 3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

### 3.1 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

No Brasil as Empresas Familiares, que não são poucas, passaram ou estão passando por um processo de profissionalização de sua diretoria executiva, processo esse provocado não só pelas vantagens evidentes, como também pela necessidade decorrente do atual estagio de sucessão nas empresas, cuja maioria foi fundada a partir da segunda Guerra Mundial.

Nos Estados Unidos a profissionalização na alta administração já atingiu o nível dos conselhos das empresas ao ponto de recentes pesquisas relevarem uma predominância crescente do numero de conselheiros externos nos conselhos de administração.

Não há duvida que esse processo de profissionalização das empresas já se iniciou no Brasil e deve crescer bastante nos próximos anos, principalmente nas empresas mais modernas. As vantagens trazidas pelas presenças de conselheiros externos começam pela maior independência e visão externa e se completam pelas experiências e especializações desses profissionais.

Por outro lado o risco para os acionistas do processo profissionalizante da administração é menor, nos conselhos das empresas, do que no nível das Diretorias Executivas, uma vez que os conselheiros atuam de forma colegiada em orientação e fiscalização e a diretoria atua de forma executiva nas operações. Além de que o conselho de Administração trabalha em relacionamento mais estreito com os acionistas, possibilitando a esses um acompanhamento maior das ações desses conselheiros externos.

Como Lodi (rae.com.br/eletronica1993,1994) afirmou, a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações. Na empresa estudada, foram encontradas evidências da presença de alguns dos aspectos citados por ele: a lealdade dos funcionários existe e, inclusive, é valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, inclusive valorizando o critério de antiguidade; os diretores são sensíveis social e politicamente em relação aos seus subordinados e existe continuidade da administração - mesmo durante o

processo sucessório - funcionando como elo entre o passado, o presente e o futuro.

Os principais fatores classificados como vantagens da empresa familiar são:

- Empenho
- Conhecimento
- Flexibilidade de tempo
- Trabalho e dinheiro
- Uma cultura estável
- Decisões rápidas
- Confiabilidade e orgulho

Há vários fatores que demonstram a vantagem e a força da empresa familiar. É possível que ela não reúna todos os fatores ao mesmo tempo, ou que algum deles, por passarem despercebidos, não sejam administrados de modo a se tornarem uma vantagem.

Entre as forças da empresa familiar, podemos mencionar:

- Lealdade mais acentuada dos empregados.
- O nome da família pode ter grande reputação, funcionando como uma cobertura econômica e política.
- Continuidade da administração, pois a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito na empresa.
- União entre acionistas e dirigentes, fazendo com que aqueles sustentem a empresa mesmo quando há perdas e também facilitando a comunicação entre a diretoria executiva, o conselho de administração e a assembleia dos acionistas.
- Sistemas de decisões mais rápidos.

Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional.

Na visão de LODI (1978, p.5):

[...] as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais [...]

As empresas familiares têm algumas vantagens, que podem projetá-las para a longevidade e consequentemente continuidade.

### 3.2 DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Tratando-se de desvantagens na empresa familiar podemos analisar os seguintes fatores:

- Rigidez
- Desafios à empresa
- Sucessões
- Questões emocionais
- Ausência de liderança

Quando comparadas às subsidiarias de multinacionais e estatais as fraquezas das empresas familiares são:

- Conflitos de interesse entre a família e a empresa
- Uso indevido dos recursos por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares.
- Falta de Sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado
- Resistencia à modernização do marketing ou falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência comprovada.

Embora o crescimento de uma empresa e sua chegada a certo grau de maturidade possam parecer elementos unicamente positivos, como tudo, isso também tem dois lados e seus efeitos colaterais devem ser examinados.

Mas tamanho e maturidade, como de todas as características organizacionais, também tem desvantagens potenciais. Essas empresas correm, muitas vezes,

o risco tendo em vista dois itens básicos que elas provavelmente entendiam bem em seus estágios anteriores: foco estratégico e inovação inteligente. As empresas maduras podem começar a ver seu sucesso como inevitável, e não como uma perspectiva frágil, e deixar de ouvir os clientes. Elas podem fechar os olhos a concorrentes, atuais e em potencial e deixar de acompanhar a tecnologia. Esta volta para dentro, em geral significa problemas e às vezes é desastrosa. As empresas podem deixar de inovar de maneiras apreciadas mercado e experimentar novos produtos e serviços distantes suas competências básicas. Essa perda de foco no mercado e de inovação pode, muitas vezes, ser atribuída a arrogância dos líderes e à rigidez e falta de sensibilidade de uma organização maior.

### 3.3 CONFLITOS

Durante o processo de sucessão da segunda geração, deve-se imaginar os conflitos e problemas que podem se multiplicar. Nesse momento, serão os netos do fundador que estarão recebendo o comando da empresa, e eles serão primos, não mais irmãos como normalmente acontecem na passagem da primeira para a segunda geração.

Para os familiares, pode ser mais difícil exercer autoridade sobre parentes. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Havendo desemprenho ruim no trabalho, é possível que se crie níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir boas e sadias empresas familiares.

Empresas familiares que tiveram conflitos constantemente acabaram desviando a atenção dos negócios para os conflitos, embarcando em crises profundas, que muitas vezes as arruinaram.

Segundo Lansberg (apud COHN, 1991, p. 23) a finalidade da família é cuidar dos seus membros e sustenta-los, enquanto a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços auferindo lucro.

Donnelley (1976) aponta os conflitos entre os interesses da família e os da empresa como um dos maiores obstáculos que esse tipo de empreendimento precisa vencer.

Lodi (1998) aponta quatro problemas mais frequentes entre família e empresa:

- Uso indevido dos recursos da empresa por seus membros;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo;
- Resistência à modernização;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Segundo Peiser & Wooten (1983) A grande participação da família na direção e gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de separarem as relações familiares das decisões profissionais. Esses conflitos costumam vir à tona principalmente durante o processo sucessório, especialmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, que geralmente é um membro da família.

Lodi (1998) observa o conflito de opiniões como algo que se pode tornar positivo, quando as decisões são enriquecidas com propostas favoráveis à empresa. Mas alerta que, devido à luta pelo poder, é quase sempre inevitável que se eleve conflito entre os membros de uma diretoria.

Para Leone (1992), a forma utilizada ou aconselhada como tratamento diante de conflitos no processo sucessório tem sido a profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa.

Para Amendolara (1997), A raiz dos conflitos está no choque das gerações. Portanto uma das desvantagens da empresa familiar são os conflitos: ela tem de lidar com os que são inerentes à participação societária e os que são de origem familiar. Estes quando tratados com respeito e bem administrados, podem ser encarados como desafios a vencer. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária, e sua superação gera os processos evolutivos.

Como se vê, os conflitos prejudicam a governança na empresa familiar, mas quando bem administrados, servem de alavanca para o crescimento da organização.

# 4. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O processo administrativo compreende quatro funções básicas para que uma organização consiga a concretização de objetivos:

- O Planejamento
- A Organização
- A Direção
- Controle

A função do Planejamento é processo de definir e estabelecer situações futuras desejadas, além de considerar os recursos e os meios necessários para alcançar essa situação.

A Organização constitui em processo de definir e detalhar o trabalho a serem realizadas, as responsabilidades para realização e distribuir os recursos disponíveis seguindo critérios nacionais.

A função de Direção compreende o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para a concretização das atividades meio e fim.

A função do Controle volta-se a garantir a realização dos objetivos, bem como identificar e apontar necessidades de mudanças.

Quanto ao planejamento da organização, segundo Bernhoef (1989) os proprietários das empresas familiares, independentemente do porte, devem estar conscientes de que o planejamento da organização deve basear-se em quatro níveis:

- Estratégico: o qual é norteador dos planejamentos futuros da empresa. Define objetivo a serem perseguidos e atingidos em determinado prazo; deve ser analisado e discutido entre os funcionários.
- Patrimonial: este é o de grande importância para o convívio familiar e desempenho da empresa devendo ser discutidos pelos familiares e pelos proprietários. Aqui ocorrerá ampliação via novos empreendimentos.

- Continuidade: envolve fundamentalmente a discussão do futuro da liderança empresarial e sua preparação ao cargo. Discutem-se as regras e os critérios que orientarão os candidatos à sucessão.
- Contingência: neste nível, busca-se preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas tanto no âmbito econômico e financeiro como em eventual afastamento do principal líder empresarial.

# 4.1 EMPRESA FAMILIAR E SUA ORGANIZAÇÃO

O processo de organização da empresa familiar se efetiva para facilitar a operacionalização do processo de planejamento e do controle, além de conferir qualidade ao processo de direção. Do ponto de vista administrativo, o processo de organização deve considerar os aspectos da estrutura organizacional.

Segundo Oliveira (1999, p.131) A estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado e implementado.

A estrutura organizacional passa a ser entendida como um conjunto sistemático e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos dirigentes à atuação desses executivos.

Para Max Weber (1864-1920). A organização burocrática é um tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é uma estratégia de administração e de denominação; é fruto e berço da burocracia, com a qual pode ser identificada.

Organização é o conjunto articulado de meios para racionalizar os fins institucionais.

Com essa reflexão acerca das organizações e instituições tornar-se mais fácil a compreensão de alguns elementos conceituais sobre organizações empresariais.

Segundo Hofstede (1994, p. 180) é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere.

O ciclo de vida das organizações descreve a organização em várias fases de crescimento. Permite que se identifiquem com mais propriedade as principais características que evidenciam a posição do acontecimento, demonstrando sua evolução, estagnação, retrocesso ou envelhecimento.

Assim como o ser humano é movido por necessidade e essas mudam de acordo com a fase de desenvolvimento, também as organizações são movidas por necessidades que caracterizam casa estágio de desenvolvimento do seu ciclo de vida. Quando essas necessidades são atendidas, surgem outras que podem levar à crise, fazendo com que se busque adequar a organização à nova realidade, abrindo-lhe mais uma etapa de desenvolvimento.

Adizes (1993) reconhece essa importância ao dizer:

[...] como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo [...]

Para Morgan (1996), organizações são estruturas que sobrevivem por gerações e nas quais o fundador, por identificação, encontra significado e permanência, fazendo dos seus papéis na empresa a sua realidade de vida, concretizados pelos produtos que fabrica e pelo retorno financeiro. Por essas razões, não é de admirar que as questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão grande nas organizações, uma vez que aquilo que está em jogo é muito mais do que a simples sobrevivência da organização.

Para Leone (1991, p.247), a condição para organizar a sucessão constitui um longo percurso em que o dirigente torna-se um verdadeiro combatente, devendo percorrer as seguintes etapas:

1ª etapa: o regime de casamento e a redação do testamento;

2ª etapa: a valorização dos bens;

3ª etapa: encontrar a solução adequada, isto é, as medidas de caráter societário (a criação de uma holding para controle do grupo, a transferência de ações, manter entendimentos entre os grupos acionários ou fazer doação) ou alterações societárias como a cisão de empresas, fusões ou aquisição de ações.

As duas primeiras etapas do percurso equivalem às medidas necessárias à transmissão do capital. A terceira etapa corresponde à transmissão do poder.

Segundo Ricca (1998), para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho, e conclui, é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

Na visão de Amat (2000), se, de um lado, estão os fundadores que demonstraram ter uma excelente visão comercial para identificar as necessidades do mercado e uma notável capacidade empreendedora para arriscar, de outro lado, estão os filhos desses fundadores que, em muitos casos, têm perfis mais profissionalizados que seus pais e que dificilmente se identificam com a organização que herdaram. Além disso, em muitas ocasiões, os sucessores não podem ter autonomia ou capacidade para fazer as mudanças estratégicas e organizacionais necessárias para renovar a empresa familiar.

Segundo Levinson (1977), os empresários que ocupam o cargo por muito tempo sofrem pressão para perpetuar as organizações através da escolha de seus sucessores, mas, ao mesmo tempo, desejam demonstrar que ninguém é capaz de sucedê-los com a mesma competência. Para o autor, é um desejo inconsciente de preservar a onipotência e a imortalidade.

A função de organização, conforme Stoner e Freeman (1999) é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de

uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e da correspondente consolidação do processo decisório relacionado às suas atuações.

Na empresa familiar, o processo de organização tem grande importância, por facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como por proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo.

# 5. CONSIDERAÇÃOES FINAIS

A presente pesquisa teve como finalidade auxiliar Empresas Familiares, que acabam incluindo em suas rotinas a não organização administrativa, o comodismo referente à contabilidade e às finanças pessoais da empresa, bem como a tradição que impede a implantação de novas ideias. Essas empresas possuem muitas características que as definem com um mau planejamento, no qual a seguinte afirmativa é relevante considerando uma organização interna leal e dedicada formada pelos colaboradores membros da família dentro da empresa.

As Empresas Familiares correspondem à maior parte das empresas, tanto no Brasil quanto no mundo, grande parte do nosso consumo é feito em empresas familiares, seja no mercadinho da esquina, padaria, lojas de roupas e assim por diante. Pelos seguintes fatos apresentados é que se da extrema importância ao assunto referindo-se a Empresa Familiar, visando problemas futuros que comprometa a contabilidade da gestão familiar e ainda identificar os principais conflitos entre utilizações de bens ou serviços e uso do tempo da empresa em benefício próprio, também abranger a questão da dificuldade enfrentada pela terceira geração com a implantação de novas ideias, gerando então um choque entre as novas e as tradicionais. É fundamental que haja organização administrativa entre os funcionários, diretores e familiares de forma que as tarefas seja dividida entre os setores e faça parte da função de cada trabalhador dentro da empresa.

Esse trabalho permite ao leitor uma análise de modo geral em relação às Empresas Familiares, focando em uma boa organização e convívio harmônico entre toda a equipe da empresa.

# **REFERÊNCIAS**

BILIBIO, C. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**/Carolina Bilibio – São Luis/MA: EDUFMA, 2009.

Bornholdt W. Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática/ Porto Alegre: Bookman, 2007.

BORNHOLDT, W. Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática. Dados Eletrônicos: Porto Alegre: Bookman, 2007.

DONNELLEY, R. G. A Empresa Familiar. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, Dados Eletrônicos: v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967.

FRITZ, R. **Empresa Familiar** – Uma Visão Empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As Empresas Familiares e a Continuidade na Gestão das Terceiras Gerações**/ Leonardo Ferretti Frugis. – São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

LIMA. M. J. O. **As Empresas Familiares da Cidade de Franca: Um Estudo Sob a Visão do Serviço Social**. Dados Eletrônicos: São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LODI, J. B. **A Ética na Empresa Familiar**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACEDO, J, F. **Sucessão na Empresa Familiar**/ Jose Ferreira de Macedo. – São Paulo: Nobel, 2009.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica Do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas.** Dados Eletrônicos: São Paulo. Casa do Psicólogo, 2007.

RODRIGUES, A, M. Indivíduo, Grupo e Sociedade: Estudos de Psicologia Social/ Arakcy Martins Rodrigue. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

Scielo: Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios.

Disponível em: <a href="http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300007&script=sci\_arttext">http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300007&script=sci\_arttext</a>. Acesso em: 07 jan. 2014.

Scielo: Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Disponível em: <a href="http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf">http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf</a> >. Acesso em: 07 jan. 2014.

STEINBERG, H. **Governança Corporativa**/ Herbert Steinberg. – São Paulo: Editora Gente, 2008.