



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**DAIANE SUZANA AZEVEDO DE OLIVEIRA**

**ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR**

**ASSIS  
2016**

**DAIANE SUZANA AZEVEDO DE OLIVEIRA**

**ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof Dra. Elizete Mello da Silva

**ASSIS  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

O48e OLIVEIRA, Daiane Suzana Azevedo de  
A estrutura da empresa familiar / Daiane Suzana Azevedo de  
Oliveira.-- Assis, 2016.  
28p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação  
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Dra. Elizete Mello da Silva

1. Empresa familiar 2. Conflitos 3. Gestão familiar

CDD 658.04

# A ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR

DAIANE SUZANA AZEVEDO DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão do Curso Administração, apresentado ao Instituto Municipal de ensino Superior de Assis- IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA, como requisito parcial obtenção do certificado de Conclusão.

Orientador: \_\_\_\_\_

Analisador (1): \_\_\_\_\_

## **Dedico este trabalho**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele eu nada seria possível. Para aqueles que mais amo, minha família em especial meus pais Cleide e Carlos pelo esforço, dedicação, amor, compreensão e incentivo em todos os momentos de minha vida, inclusive nesta caminhada.

Ao meu namorado Rogerio por toda sua paciência, carinho e apoio incondicional. E as amigas de sala que de alguma forma tornaram mais fácil este caminho.

## **AGRADECIMENTO**

Sou grata, primeiramente, a Deus, por ter me concebido a vida e por ter me dado a graça de concluir esta jornada.

Aos meus pais, pela dedicação, amor, compreensão e incentivo em todos os momentos da minha vida.

A Prof.<sup>a</sup> Elizete Mello da Silva, por quem tenho grande admiração e estima, expresso minha sincera gratidão pelos ensinamentos, pela paciência e pela orientação.

“Penso noventa e nove vezes e nada descobro; deixo de pensar, mergulho em profundo silêncio – e eis que a verdade se me revela.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

O tema desenvolvido nessa pesquisa é Desafios na Gestão de uma Empresa Familiar enquadrada-se no contexto empresarial do Brasil que se compõe, em sua maioria, de empresas familiares, demonstrando sua grande relevância para a economia brasileira, inclusive na geração de inúmeros postos de emprego. As hipóteses levantadas com relação a essa pesquisa são: o processo sucessório das organizações familiares é bastante dificultado devido aos conflitos entre as gerações; os gestores de segunda geração, normalmente, têm melhor formação profissional do que os fundadores, o que pode gerar conflitos quanto à continuidade das diretrizes de gestão implementadas pelos fundadores. O objetivo geral da pesquisa é analisar quais desafios que uma empresa familiar enfrenta na sua gestão. Esta monografia utilizou metodologia de pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, fazendo levantamentos de dados através de livros, publicações e artigos, pesquisa documental, entrevistas e questionários. Como resultados, foram apresentados os seguintes: é comum o surgimento de conflitos nas empresas familiares brasileiras devido à desarticulação entre os interesses da família e os interesses da empresa; pela inapropriação dos salários com a situação financeira da empresa. O processo sucessório normalmente é bastante complexo devido aos relacionamentos familiares.

Palavras-chave: Conflitos. Gestão familiar. Empresa familiar. Processo Sucessório.

## **ABSTRACT**

The theme developed in this research is Challenges in Managing a Family Business is part of the business environment in Brazil which consists mostly of family businesses, demonstrating their great importance for the Brazilian economy, including the generation of numerous employment posts. The assumptions made with respect to this research are: the succession process of family organizations is quite difficult due to conflicts between generations; the second generation of managers usually have better training than the founders, which can generate conflicts regarding the continuity of management guidelines implemented by the founders. The overall objective of the research is to analyze the challenges that a family company faces in its management. This paper used bibliographic research methodology of exploratory, making data collections through books, publications and articles, documentary research, interviews and questionnaires. As a result, the following were presented: it is common for the emergence of conflicts in Brazilian family businesses due to the disconnection between family interests and the interests of the company; by non appropriation wages with the financial situation of the company. The succession process is often quite complex due to family relationships.

Keywords: Conflict. family management. Family business. Succession Process.

## LISTA DE TABELA

Tabela 1: Estágios de evolução da empresa familiar.....	14
Tabela 2: Presença de conflitos nas organizações: aspetos positivos e negativos.....	18

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	14
2.1.CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	15
2.2.A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS SOBRE OS CONFLITO.....	16
2.2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS.....	19
3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR...	20
4.ANALISE DE CASO.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

## INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido nessa pesquisa corresponde aos Desafios na Gestão de uma Empresa Familiar e enquadra-se no contexto empresarial do Brasil que compõe-se, em sua maioria, de empresas familiares, demonstrando a relevância desse tipo de empresa para a economia brasileira, inclusive para a geração de inúmeros postos de trabalho.

Neste contexto, os conflitos de sucessão familiar no seio das organizações ganham relevância e precisam ser tratados com profissionalismo para evitar prejuízos às empresas, superando os desafios decorrentes dessas relações familiares no âmbito da gestão.

A motivação para desenvolver tal pesquisa encontra-se no fato de perceber o potencial de crescimento das empresas familiares e se encontram em processo de estruturação de sua linha de sucessão, que como as demais depara-se com desafios neste setor.

O problema de pesquisa que irá nortear esse trabalho por meio da seguinte questão: Quais os desafios na gestão de uma empresa familiar e no seu processo sucessório?

As hipóteses levantadas com relação a essa pesquisa são: o processo sucessório das organizações familiares é bastante dificultado devido aos conflitos entre as gerações; os gestores de segunda geração, normalmente, têm melhor formação profissional do que os fundadores, o que pode gerar conflitos quanto à continuidade das diretrizes de gestão implementadas pelos fundadores.

Com o propósito de responder a essa questão, estipulou-se o seguinte objetivo geral: analisar quais os desafios encontrados por uma empresa familiar em seu processo de sucessão.

Como objetivos específicos, apresentam-se os seguintes: identificar os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar; examinar os desafios encontrados na gestão de empresas familiares; sugerir ações para a melhor gestão de empresas familiares.

Esta pesquisa utiliza metodologia de análise bibliográfica do tipo exploratória, fazendo levantamentos de dados através de livros, publicações e artigos, pesquisa documental.

Os elementos para classificar metodologicamente esta foram buscados em Gonsalves (2012) que indica que a pesquisa de acordo com seus objetivos é descritiva por descrever as características de um objeto de estudo específico. É utilizada para revisar as características de um dado grupo social com o intuito de descobrir a existência de relações entre tais variáveis.

Segundo a natureza dos dados, essa pesquisa é quanti-qualitativa, pois “preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”. (GONSALVES, 2012, p. 67)

## 1. CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Segundo Curado (2010), não há apenas uma definição de empresa familiar e sim várias, que guardam entre si determinadas características em comum, demonstrando que há na gestão da empresa a participação ativa de membros ou membro da família do proprietário a quem, normalmente, cabem as principais decisões.

‘Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva’ (CARSUD, 1996). ‘Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família’ (BARRY, 1999). ‘Empresa na qual os membros da família tem controle legal sobre a propriedade’ (LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988). ‘Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes’. (GALLO; SVEEN, 1991). ‘Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores’. (STERN, 1988 *apud* CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 4).

Segundo Bernhoeft (1989 *apud* MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2011, p. 35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.”

Segundo Casillas; Vázquez e Díaz (2007), sendo a empresa familiar uma organização que tem na sua sucessão um fator hereditário, pode-se separá-las em diferentes tipos de acordo com fatores sociodemográficos, com relação à geração e de acordo com o vínculo entre a família e a empresa conforme se segue.

De acordo com fatores sociodemográficos, as empresas podem ser divididas conforme o porte (pequenas, médias e grandes), com relação ao mercado geográfico (locais, regionais, nacionais e multinacionais), conforme o tipo de propriedade e da forma jurídica (sociedade de responsabilidade limitada, sociedades anônimas, com ou sem cotação em bolsas de valores) (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Com relação à geração, as empresas podem ser divididas como empresas de primeira geração, quando o fundador ainda detém o controle da empresa; segunda geração, quando o fundador já passou a direção para o seu sucessor ou sucessores (filhos ou sobrinhos), e terceira geração ou posteriores, quando os filhos do fundador já passaram a direção para os netos (bisnetos, tataranetos etc.) do fundador, segundo Casillas; Vázquez e Díaz (2007).

Lodi (*apud* PHILADELPHO, 2006) considera Empresa Familiar como a que coloca a sucessão da diretoria como um fator hereditário e mantém valores institucionais amplamente identificados com o sobrenome da família ou muito ligados à figura do fundador e surge com a segunda geração de dirigentes. No entanto, cerca de 70% das empresas familiares não alcançam uma segunda geração, perecendo antes de lá chegarem.

A empresa de trabalho familiar é aquela na qual se observa a maior parte dos membros atuando na gestão da empresa, onde se vê o incentivo dos filhos a trabalharem na empresa do pai, segundo Philadelpho (2006).

Na empresa de direção familiar os membros da família mantêm somente o controle sobre a propriedade, onde apenas alguns familiares trabalham na empresa ocupando cargos de responsabilidade, os demais estão vinculados a empresa como acionistas passivos. Numa empresa familiar de investimento os membros da família controlam exclusivamente as decisões de investimentos, tendo como objetivo manter uma maior liberdade de atuação sem a vinculação excessiva dos membros com determinado negócio da família. (PHILADELPHO, 2006)

## 2. ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar tem estágios num ciclo de vida bem determinados, nos quais todos (família, empresa e membros) têm desafios a serem vencidos (TONDO, 2008). Na Tabela 1 são apresentados os estágios de evolução de uma empresa familiar ao longo de duas gerações.

Tabela 1: Estágios de evolução da empresa familiar

ESTÁGIOS	I	II	III
<b>Tempo (Em Anos)</b>	0 a 5 anos	10 a 20 anos	20 a 30 anos
<b>Idade do Negócio</b>			
<b>Idade Dos Pais</b>	25 a 35 anos	40 a 50 anos	55 a 70 anos
<b>Desafios: Natureza do Negócio</b>	Rápido crescimento, demanda tempo e dinheiro	Maturidade	Necessitando novas estratégias e reinvestimento.
<b>Tipo de Organização</b>	Pequena e dinâmica	Maior e mais complexa	Estagnada
<b>Motivação do Dono – Gerente</b>	Dedicado ao sucesso empresarial	Desejando controle e estabilidade	Buscando novos interesses ou “semiaposentado”; a próxima geração procura crescimento e mudanças
<b>Expectativas Financeiras da Família</b>	Limitada às necessidades básicas	Maiores necessidades incluindo conforto e educação	Grandes necessidades incluindo segurança e generosidade
<b>Objetivos Familiares</b>	Sucesso nos negócios	Crescimento e desenvolvimento das crianças	Harmonia e unidade familiar

Fonte: Ward (*apud* TONDO, 2008, p. 78)

Pode-se observar como mudam os desafios de acordo com a idade das pessoas envolvidas na organização e a idade do negócio, observando-se claramente cada fase bem determinada, num primeiro momento se tem a necessidade de um crescimento rápido o que demanda tempo e consequentemente dinheiro, em seguida vem a fase da maturidade onde a empresa alcança uma certa estabilidade, após esta fase, são necessárias novas estratégias e reinvestimentos para se manter no mercado.

Considerando as expectativas financeiras da família, pode-se ver que no início se tem uma ligação direta às suas necessidades básicas, que seria a sobrevivência da empresa no mercado e a manutenção da família, numa segunda etapa a necessidade passa a ser maior e normalmente está relacionada ao conforto familiar e a educação, já numa terceira etapa tem-se maiores necessidades o que inclui a segurança, tanto dos integrantes da família quanto patrimonial.

## 2.1. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Moreira Jr e Bortoli Neto (2011), as empresas familiares têm algumas características peculiares, que são as seguintes:

- Decisões emocionais que estão mais presentes pelo fato de haver relações afetivas familiares entre os integrantes da empresa, que não devem interferir diretamente nas decisões principais que venham a prejudicar a empresa;
- Dificuldades na descentralização – como em sua origem, o fundador de uma empresa familiar não tinha com quem compartilhar suas ideias e dúvidas com relação à tomada de decisões e decidia tudo sozinho, com a incorporação de familiares com ideias divergentes pode gerar conflitos. O ideal é buscar o equilíbrio entre os anseios dos mais jovens com a experiência do mais velho;
- Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos – a confiabilidade e o reconhecimento não podem alicerçar-se apenas no critério de mais maturidade na empresa; quando as avaliações e promoções privilegiam somente os mais antigos, precisa fazer uma reflexão; a empresa necessita de colaboradores antigos e leais, porém competentes, o que ocorre muitas vezes é que quando a empresa é pequena e sem muitos recursos, os colaboradores atraídos para o trabalho são em geral menos qualificados e acabam ganhando a confiança do

fundador, com o passar dos anos passam a ter salários mais altos e não se qualificam dando espaço para contratação de outros profissionais para suprir a necessidade de um mercado cada vez mais competitivo;

- Confiança mútua – é uma característica muito presente em empresas familiares, quando a confiança é perdida as coisas podem degradingolar; o que ocorre com frequência é a colocação de familiares em cargos de confiança, muitas vezes, sem competência para exercer tal posto.

## 2.2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS SOBRE OS CONFLITOS

O conflito existe no local do trabalho e mesmo sendo conhecido não é um assunto pacífico de aceitação com facilidade, pois muitas organizações tentam escondê-lo com receio de comprometerem sua imagem, chamando para si a responsabilidade como se fosse uma falha estrutural, até mesmo a perda do controle sobre seus colaboradores. Normalmente, tem-se a ideia de que o conflito não deva existir, porque revela a inexistência de solidariedade, de espírito de colaboração entre a os membros da equipe e é por isso que muitas organizações não admitem a existência de conflitos, pois os classificam como situação negativa. (RIBEIRO, 2011, p. 1)

Este ponto de vista não é novo, provém de muitos anos, das teorias de gestão clássicas, como as de Taylor, Fayol e Weber. Nas suas teorias, estes autores preconizavam a eliminação de todas as fontes de conflito, a emoção, de todos os elementos “irracionalis”, de modo a produzir a organização mais produtiva de sempre (RAHIM, 2001). Esses autores achavam que seria através de determinadas estruturas organizacionais (como, por exemplo, ter regras específicas, estabelecer procedimentos – muitas vezes escritos –, criar hierarquias e cadeias de comando bem

claras e definidas), que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito. Segundo esta perspectiva, em qualquer organização bem organizada e bem dirigida não haveria conflito, ou pelo menos haveria o mínimo possível. A eficácia organizacional seria alcançada por meio da harmonia, da cooperação e da ausência de conflito (McINTYRE, 2007, p. 296).

Nos estudos realizados por Elton Mayo (*apud* McINTYRE, 2007), o conflito tinha conotação negativa, de presença indesejável, porque a sua existência comprovava que faltava organização e competências sociais à empresa.

Os estudos de Mayo, nas décadas de 20 e 30, mostraram que a ausência ou a eliminação de conflito seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização. Ao contrário de Taylor, que procurou reduzir o conflito através da mudança do sistema técnico da organização, Mayo tentou fazê-lo por meio da alteração do seu sistema social (RAHIM, 2001). No entanto, nem todos os seguidores da escola das Relações Humanas viam o conflito como assunto negativo. Nesta escola, outros membros consideraram o conflito como sendo algo natural e inevitável, nem sempre negativo, e que poderá favorecer o grupo (SALGADO VELO *apud* (McINTYRE, 2007, p. 296).

Tal visão negativa da presença do conflito só foi superada após a metade do século XX, sendo completamente saudável e positiva uma organização que possua níveis manejáveis de conflito, como sinônimo de gestão efetiva e eficaz.

Muitos afirmam que o conflito é motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes (DEUTSCH, 1973; PRUITT & RUBIN, 1986 *apud* McINTYRE, 2007, p. 296).

Sob a perspectiva da Escola Tradicional (entre os anos 20 aos 40), o conflito foi sempre negativo, danoso e precisava ser evitado. Já para a Escola das Relações Humanas (finais dos anos 40 aos 70), o conflito é algo natural, sempre presente nas organizações, sendo inevitável, portanto aceito. Do processo dialético dessas duas perspectivas, surgiu a Abordagem Interacionista que entende que deve haver um equilíbrio no nível dos conflitos, nem muito baixo nem muito alto, para assegurar que a organização não caia no marasmo nem no caos

absoluto. “(...) o conflito em si, não pode ser considerado bom ou ruim; a sua natureza e a forma de administrá-lo é que farão com que suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização com um todo” (CAVALCANTI, p. 21).

Com relação ao equilíbrio quanto aos conflitos existentes aplica-se a máxima “nem tanto ao mar nem tanto à terra”, pois o nível de conflitos deve estar equilibrado para o bom andamento da empresa, pois com níveis baixos a empresa estará propensa à estagnação e à tomada de decisões fracas e até ineficácia, e, por outro lado, com níveis altos de conflitos, a organização caminhará em direção ao caos (HAMPTON, SUMMER & WEBBER, 1973 *apud* McINTYRE, 2007, p. 296).

Tabela 2: Presença de conflitos nas organizações: aspetos positivos e negativos

<b>CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Pode despertar sentimentos e energia num grupo onde o(s) grupo(s) pode(m) descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras.	O conflito fora de controle, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho muito hostil, prejudicando os desempenhos das pessoas. As pessoas veem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem mesmo desejar a vingança.
Uma boa resolução do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo.	Gasta-se muita energia a lidar com o próprio conflito e não se investe no trabalho, ou seja, vencer o conflito passa a ser mais importante do que o trabalho ele mesmo.
O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves.	A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.
Uma boa solução, em que as duas partes ganham, traduz-se num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento na sua produtividade.	

Fonte: McINTYRE, 2007 (Elaboração própria)

Neste contexto é que surge a gestão do conflito como relevante para negociar e propor novas estratégias, sem optar pela sua eliminação, centra-se na

figura do gestor com formação adequada e poder para gerir os conflitos existentes e conduzir a organização para o cumprimento dos objetivos colimados (McINTYRE, 2007).

### 2.2.1 Classificação dos Conflitos

Segundo Nascimento e El Sayed (2001), o conflito é inevitável e relevante, tanto na dinâmica pessoal quanto na organizacional. Muitos esforços já foram despendidos para tentar eliminá-lo das organizações, porém, não se consegue contê-lo.

A resolução de conflitos em ambiente empresarial tem ocupado a atenção dos especialistas que tentam elaborar fórmulas e estratégias para dar solução a eles, mas o melhor caminho mesmo é conhecê-los, enfim “saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles”. (NASCIMENTO; EL SAYED, 2001, p. 50)

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- “Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados; Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles
- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização. (NASCIMENTO; EL SAYED, 2001, p. 51)

Quanto aos resultados, o conflito pode ser classificado em construtivo (funcional), destrutivo (disfuncional).

a) **construtivo** – aquele que acarreta benefícios para as pessoas, para os grupos e para a organização; e b) **destrutivo** – aquele que age prejudicando a pessoa, o grupo e a organização. (...) Os conflitos construtivos, segundo Robins (2002), podem ser chamados de “funcionais” e os destrutivos, de “disfuncionais”. Esse autor tipifica os

conflitos em: a) **de tarefa** – diz respeito ao conteúdo e objetivo do trabalho; b) **de relacionamento** – diz respeito às relações interpessoais e os c) **de processo** – diz respeito à maneira como o trabalho é realizado. (NASCIMENTO; EL SAYED, 2001, p. 51)

No entanto, a experiência tem demonstrado que as organizações, muitas vezes, preferem camuflar os conflitos por medo de serem tomadas como incompetentes e responsáveis pela existência deles.

### 3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Conforme descreve Tondo (2008), seguem abaixo algumas fraquezas das empresas familiares.

- O conflito entre os interesses da família e os interesses da empresa é um problema que deve ser constantemente dialogado e esclarecido o real interesse de cada integrante, pois desta forma pode-se definir a direção e o crescimento da empresa, o que normalmente ocorre é que este conflito de interesses geralmente não vem a tona e não são discutidos até exaurir, ocasionando com que cada integrante dê a prioridade aos interesses que mais lhe convém.
- O problema da relação inapropriada dos salários com a situação financeira da empresa é um ponto de grande problema nas empresas familiares, visto que, vias de regra o fundador acaba beneficiando com salários altos e vantagens um filho (sucessor) mais que outro, às vezes até mesmo sem competência profissional para exercer o cargo que exerce.
- O nepotismo é um problema que ocorre quando os dirigentes da empresa contratam pessoas da família com menos competência pelo motivo de serem da família, esta tolerância de familiares sem competência para a atividade proposta pelo cargo pode ser um problema desastroso podendo levar a empresa a falência.

- Um fator difícil de resolver é a resistência a mudanças que muitas vezes encontra-se no fundador, pois vê sua forma de gerir como imutável visto que está dando certo e não deve ser alterada.

Decorrente da intimidade que existe entre os membros da família que fazem parte da empresa familiar, pode ocorrer que os segredos de família prejudiquem a trajetória da empresa, gerando grandes conflitos explícitos. Esta é uma fraqueza muito perigosa, pois pode além de destruir a empresa, destruir também as relações familiares.

O que torna a empresa familiar extremamente complexa são exatamente os laços estreitos entre a empresa, a família e a propriedade, ocorrendo assim a sobreposição de papéis, ao mesmo tempo se é pai e diretor, dificultando assim a separação entre o âmbito familiar e o âmbito empresarial (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007).

O grande desafio é saber dividir bem o momento de trabalho do momento com a família, sendo extremamente profissional quando deve ser e aproveitar seu momento de lazer com a família no momento certo.

Segundo Schuman; Stutz e Ward (2011), na verdade os profissionais são treinados para escolher alguma alternativa, eles avaliam os prós e os contras, colocando na balança e decidindo em que lado cada um ficará; o grande desafio é escolher os dois, o sucesso está em misturar família e empresa no primeiro lugar.

O que ocorre normalmente com empresas familiares em que o fundador tem mais de um filho, é observar que há uma disputa entre os irmãos pela preferência do pai, e conseqüentemente pelo poder. Isto pode tornar-se mais evidente quando a mãe demonstra preferência por um deles, o desafio é manter a união dos irmãos, e definir em conjunto o que é melhor para a empresa (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

Pode-se observar que em determinadas empresas familiares ocorre desentendimentos entre o fundador e seu sucessor principalmente quando o sucessor não tem capacidade ou não foi preparado para assumir a direção do

negócio, neste caso o sucessor acaba assumindo como herança e não possui características nem conhecimento suficientes para a sua gestão passando a ser dono e podendo levar a organização a ter sérios problemas (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

De acordo com Moreira Jr e Bortoli Neto (2011), uma das maiores dificuldades de uma empresa familiar está exatamente na sua sucessão, que nada mais é do que a transferência da direção e propriedade da empresa para o seu sucessor.

O que na verdade ocorre é que os sucessores não são devidamente preparados para assumir a empresa; eles acabam aprendendo a liderar à medida que vão assumindo e passando o tempo, muitas das vezes a empresa não tem este tempo nem recursos financeiros para suportá-lo e, assim, o processo de sucessão é sempre muito arriscado.

“Sucessão é o teste final para um negócio familiar. Se o resultado é falho, os esforços de toda uma vida de um empreendedor dono de um negócio podem ruir. E este teste não pode ser evitado, pois o relógio biológico existe para todos” (DAVIS e KLEIN, 2005, *apud* TONDO, 2008, p. 75).

#### **4. ANALISE DE CASO: EMPRESA C.N.A**

Nome Fantasia: C.N.A.

Endereço: Rua Beija-flor n 109

A empresa C.N.A MONTAGENS INDUSTRIAIS-EPP fundada em Maio de 2.005, especializada na fabricação de estruturas metálicas, na prestação de serviços de solda, montagem industrial, tubulações de alta pressão de caldeira, caldeiraria pesada em geral das indústrias, locação de munck, e outros serviços relacionados a Industria, preocupada em manter a qualidade dos serviços prestados a C.N.A. ao longo deste período vem se estruturando com equipamentos e profissionais altamente qualificados e treinados, com a finalidade de formar parceria com novas empresas.

O fundador trabalhava como empregado no ramo a 16 anos, e após pedir demissão resolveu montar sua própria empresa. A princípio ele não tinha ideia de como iria abrir uma empresa. No começo como acontece com a maioria das pessoas ao abrir uma empresa, foi muito complicado, não tinha muitos recursos financeiros para investir na empresa. Em um primeiro momento somente o proprietário e sua esposa trabalhavam na empresa. Ele executava os serviços e a esposa atendia telefones, e controlava o caixa. Como qualquer inicio de negocio, todas as receitas eram direcionadas para pagar as contas e colaboradores, sobrava muito pouco para atender as necessidades pessoais dos proprietários.

O tempo foi passando, e o proprietário não se deixou abater pelos problemas que apareciam muito pelo contrario, a cada resolução dos problemas mais ele se fortalecia e conseguia obter o sucesso tão almejado. A empresa foi crescendo aos poucos, hoje o proprietário, conta com 32 colaboradores, tem fieis clientes com a empresa, que o proprietário conquistou, com o seu jeito de tratar as pessoas, e a sua capacidade no serviço. Esse ano a empresa estará completando 13 anos de historia, a família do proprietário conquistou uma independência financeira e estão satisfeitos com os resultados obtidos.

Nossa meta e se destacar e ser reconhecida neste setor. Tendo como foco uma estrutura dinâmica com comprometimento, visando capacitar nossos colaboradores para a busca de soluções inovadoras na prestação de serviços, pois acreditamos que tão importante quanto a produção, é a formação de nossa equipe e a sua gestão.

#### Vantagens e desvantagens

##### DESVANTAGENS

- Rigidez
- Sucessão
- Questões emocionais
- Liderança

##### VANTAGENS

- Conhecimento
- Flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro
- Empenho
- Confiabilidade e orgulho

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura Organizacional da empresa se divide em: Proprietário, Escritório de Contabilidade, Escritório. O Proprietário supervisiona todos os departamentos, o escritório de contabilidade apura as questões fiscais, orienta e oficializa as normas aplicadas a contabilidade. O escritório da empresa supervisiona o estoque de epi's, controla o caixa, contas a receber, a pagar e compras. Setor do serviço da empresa é constituído pelos colaboradores e seus serviços. A C.N.A na prestação de serviços executa especialização na fabricação de estruturas metálicas, na prestação de serviços de solda, montagem industrial, tubulações de alta pressão de caldeira, caldeiraria pesada em geral das indústrias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a busca por encontrar respostas à questão/problema “quais os desafios na gestão de uma empresa familiar?” Foram levantadas as hipóteses: o processo sucessório das organizações familiares é bastante dificultado devido aos conflitos entre as gerações; os gestores de segunda geração, normalmente, têm melhor formação profissional do que os fundadores, o que pode gerar conflitos quanto à continuidade das diretrizes de gestão implementadas pelos fundadores.

Constatou-se que o surgimento de conflitos nas empresas familiares brasileiras é bastante comum devido à desarmonização entre os interesses da família e os interesses da empresa, que apenas por meio de diálogo e esclarecimentos consegue-se definir a direção para o crescimento da empresa. Outro problema é a inapropriação dos salários com a situação financeira da empresa, onde o fundador acaba beneficiando membros da família com salários altos e vantagens um filho (sucessor) mais que outro, que por vezes não detem competência profissional para exercer o respectivo cargo.

Nota-se, como foi aventado em uma das hipóteses, a resistência a mudanças demonstrada pelo fundador, que concebe sua forma de gerir como imutável visto os resultados positivos atingidos e não aceita interferências.

As empresas familiares, normalmente, enfrentam conflitos entre gerações, pois o fundador com bastante tempo de empresa enfrenta o espírito bastante empreendedor dos mais jovens quando os filhos possuem cargos de gestão, apesar de buscarem acompanhar e contribuir com o desenvolvimento da empresa de forma harmoniosa.

A empresa ao iniciar seu processo de sucessão, normalmente ainda não estipulou diretrizes para definir cargos sucessórios. Na verdade os profissionais são treinados para escolher alguma alternativa, eles avaliam os prós e os contras, colocando na balança e decidindo em que lado cada um ficará; o grande desafio é escolher os dois, o sucesso está em misturar família e empresa no primeiro lugar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO JÚNIOR; Gilberto Fernandes; LIGEIRO, Gilberto Notário. **Direito das sucessões**: conceito e considerações, bem como evolução na linha do tempo - delimitação das margens históricas do direito das sucessões. 2009. UNITOLEDO. p. 1-15.

CASILLAS, J. C.; DIAZ, C.; VAZQUEZ, A. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, 2006. 120p.

CURADO, F. **Empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

GOBBI, Beatriz Christo. **Manual de Monografia ESAB 2012**. Escola Superior Aberta do Brasil – Vila Velha, ES, 2012. 50p.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2012.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações**: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica* (2007), 2 (XXV): 295-305.

MOREIRA JUNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de Conflitos. **Capital Humano**. Coleção Gestão Empresarial. 2001. p. 47-56.

PEREIRA, Tarlei Lemos. **Deserção por falta de vínculo afetivo e de boa-fé familiar**. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 17, n. 3143, 8 fev. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/21035>>. Acesso em: 12 fev 2016.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves. **Avaliação de Desempenho como Instrumento de Gestão em uma Empresa Familiar**. Dissertação (Mestrado Psicologia). Goiânia/GO: Universidade Católica de Goiás. 2006. 147p.

RIBEIRO, Sandra. **Planos de igualdade nas empresas**: romper os estereótipos e criar benefícios. 3 Agosto 2011. Disponível em: <<http://www.hrportugal.pt/2011/08/03/planos-de-igualdade-nas-empresas-romper-os-estereotipos-e-criar-beneficios/>>. Acesso em: 12 fev 2016.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SEKII, Rodrigo Takatsugu Silva. Exclusão da capacidade sucessória: indignidade e deserdação. **JurisWay**. 2009. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=1278](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1278)>. Acesso em: 12 fev 2016.

TAVRES, Anna Livia Freire. **A evolução do direito sucessório quanto à origem da filiação no ordenamento jurídico brasileiro**: uma análise à luz da constitucionalização do Direito Civil. 2009. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=3333](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3333)>. Acesso em: 12 fev 2016.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TUPINAMBÁ, Guilherme Siufi. **Incapacidade para Suceder**. Ribeirão Preto: UNAERP, 2011.