



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

**IZABELA CORTEZ**

**EMPRESA FAMILIAR: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

**Assis/SP**

**2017**



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

**IZABELA CORTEZ**

**EMPRESA FAMILIAR: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

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

Orientanda: Izabela Cortez

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Sarah Rabelo de Souza

**Assis/SP**

**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

C828e CORTEZ, Izabela  
Empresa familiar: vantagens e desvantagens / Izabela  
Cortez.– Assis, 2017.  
36p.

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

Orientadora: Ms. Sarah Rabelo de Souza

1. Empresa familiar 2. Liderança 3. Administração

CDD  
658.042  
Biblioteca da FEMA

# EMPRESA FAMILIAR: VANTAGENS E DESVANTAGENS

IZABELA CORTEZ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Ms. Sarah Rabelo de Souza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Ms. Isaias Feliciano Augusto

Assis/SP  
2017

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha família e minha professora e orientadora Sarah e a todos que me ajudaram de alguma maneira.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por permitir que eu chegasse ate aqui.

Aos meus pais Gilberto e Lunalva, meu irmão Vitor e meu marido Guilherme por sempre estarem ao meu lado me dando forças e confiando em mim.

Agradeço a todos os meus professores em especial a professora Sarah, por toda a paciência, dedicação e estímulo para a conclusão desde trabalho.

Muito obrigada.

*"O exame de vida e das obras dos grandes líderes demonstra que nada deveram à sorte, mas à oportunidade que lhes foi oferecida... Sem a oportunidade, a capacidade teria sido desperdiçada e carente de capacidade a oportunidade teria sido vã." - N. MAQUIAVEL.*

## RESUMO

Muitas empresas que estão sendo abertas atualmente são empresas familiares e elas são responsáveis por grande parte da empregabilidade na nossa sociedade. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo rever as vantagens e desvantagens na empresa familiar, sobre os aspectos de gestão administrativa e de como melhor conduzi-la para que ela alcance o sucesso e se mantenha continuamente. Como procedimentos de pesquisa foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada, que foi realizada com gestor de uma empresa familiar. O resultado dos dados obtidos possibilitou uma análise da situação tema da pesquisa. O trabalho foi organizado em capítulos e primeiramente foram apresentados conceitos e características da empresa familiar e, posteriormente, foi realizada uma entrevista com o gestor e fundador de uma empresa familiar, na qual pode ser verificada, como citada no estudo teórico, a importância das ligações afetivas, da união familiar, da motivação e do bom atendimento ao cliente como fatores de sucesso do negócio.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar; Liderança; Administração.

## **ABSTRACT**

Many companies that are currently being opened are family businesses and they are responsible for much of the employability in our society. Thus, this work aims to review the advantages and disadvantages in the family business, the aspects of administrative management and how best to lead it to achieve success and keep it continuously. As research procedures were used the bibliographic research and semi-structured interview, which was performed with a manager of a family business. The result of the data obtained allowed an analysis of the research topic situation. The work was organized in chapters and firstly the concepts and characteristics of the family business were presented and, later, an interview was conducted with the manager and founder of a family business, in which, as mentioned in the theoretical study, the importance of the connections Affective, family unity, motivation and good customer service as business success factors.

**Keywords:** Family business; Leadership; Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Percentual de sobrevivência de geração em geração.....	<b>28</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. A EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>14</b>
2.1. CONCEITUAÇÃO .....	14
2.2. CARACTERÍSTICAS.....	16
<b>3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>19</b>
3.1 VANTAGENS .....	19
3.2 DESVANTAGENS.....	21
<b>4. A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>24</b>
4.1. GESTÃO E LIDERANÇA .....	24
4.2. DIFICULDADES NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	27
<b>5. ESTUDO DE UM CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>29</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é sobre as vantagens e desvantagens na empresa familiar e o objetivo principal é o de compreender melhor como essas empresas lidam com sua administração, visto que essas organizações representam grande parte da empregabilidade da sociedade.

A pesquisa foi realizada com o intuito de trazer respostas para a problematização acima citada. Neste sentido pode-se identificar as seguintes questões: Qual a maneira correta de se dirigir uma empresa familiar? Como fazer a separação da empresa com os laços afetivos da família? Como superar seus problemas de família e por a empresa em uma base sólida? Como fazer com que ela se mantenha de geração em geração? Quais os aspectos positivos e os negativos?

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar as vantagens e desvantagens das empresas familiares. Como procedimentos de pesquisa foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada, a ser realizada com gestor de empresa familiar. O resultado dos dados obtidos possibilita uma análise da situação tema da pesquisa.

Com este trabalho pretendemos entender melhor como manter uma empresa familiar, saber qual é a melhor forma de se conduzir para que ela alcance o sucesso e se mantenha continuamente. Para isso, por meio de pesquisa bibliográfica, apresentamos definições de empresa familiar, descrevemos aspectos da sucessão nessas empresas, apresentamos sugestões de como conduzir uma empresa para o sucesso e, principalmente, apresentamos pontos positivos e negativos da administração de uma empresa familiar.

Percebemos uma grande mortalidade das empresas familiares e isso é decorrente do fato delas colocarem a frente da empresa os interesses particulares.

Sendo assim, os gestores destas empresas precisam aprender a importância de manter a organização focada no objetivo, para que, com isso, consigam alcançar o melhor desempenho técnico e garantir a satisfação dos seus clientes internos e externos.

No primeiro capítulo deste trabalho, são apresentados alguns conceitos de empresa familiar, considerando a visão de diversos autores conforme a literatura sobre este

assunto. No segundo capítulo, é abordada a questão das vantagens e desvantagens dessas empresas, e no capítulo seguinte, capítulo três, como é a gestão dessas empresas. No quarto capítulo é descrito um estudo de caso de uma empresa familiar, sendo que foi realizada uma pesquisa por meio de entrevista. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste trabalho de conclusão de curso.

## 2. A EMPRESA FAMILIAR

Uma Empresa Familiar começa através de um sonho ou uma necessidade de sobrevivência, onde familiares se juntam com investimentos e força de vontade para atender a necessidade das pessoas. É fundada por um membro da família e transmitida, ou espera-se que se transmita. Como muitas outras empresas, o início do empreendimento de uma empresa familiar pode haver dificuldades para seu crescimento, pois muitas não estão preparadas para os problemas familiares que podem levá-las ao fracasso.

Neste capítulo, pretende-se explorar o conceito de empresa familiar, considerando diversos autores.

### 2.1. CONCEITUAÇÃO

Empresa familiar pode ser considerada como uma propriedade e administração, onde o controle das decisões está nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Segundo Ulrich (1997 apud ZORZANELLI, 2011), essa definição de controle total, onde os donos tomam conta de tudo, pode estar mudando para controle simples que ocorre quando contratam pessoas de fora para auxiliar, já que atualmente as empresas, seguindo as tendências de mercado, abriam seu capital, possibilitando a entrada de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário.

Para Ricca (2004):

As empresas familiares são forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.

O conceito de empresa familiar pode ter alguma variação de autor para autor, mas muitos centram no conteúdo, objetivo, forma e características que distinguem das demais empresas, como propriedade, gestão e continuidade.

Uma empresa familiar se inicia por um membro da família e é forte a chance de receber o apoio dos outros membros, já que o nome da família toda estará vinculado ao sucesso ou fracasso da empresa. Oliveira (2006, p.3), cita que:

Em termos de origem da empresa familiar, pode se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Bornholdt (2005) define uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários.

Para Bernhoeft (1989) empresa familiar são organizações onde os cargos diretivos são ocupados por membros da família, que são escolhidos por confiança mútua, estreitos laços afetivos que influenciam os comportamentos e as decisões empresariais, e com postura severa. Mas com a modernização muitas empresas Familiares estão permitindo mesclar os cargos diretivos com profissionais externos, porém continuam a determinar diretamente as decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa.

Lodi (1993), da mesma forma que Donnelley (1976 apud MACEDO, 2009, p.17) ressalta a importância da segunda geração para o nascimento de uma empresa familiar. Ainda conforme Lodi (1993), a empresa familiar deve conter como valores institucionais o sobrenome familiar ou figura do fundador.

Lodi (2009, p.27):

Familiar é a empresa em que a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e na qual os valores institucionais da organização se identificam com um sobrenome de família de um fundador. Empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes. Na geração do fundador, a empresa é pessoal e não familiar.

Ainda para Lodi (1998, p.25), “a empresa familiar tem uma participação importante no PIB e no crescimento tecnológico e social do País. O Brasil percebeu que quem mais emprega, que reagem menos a crise, que vestem, que alimentam e desempregam menos na recessão, são as pequenas e medias empresas familiares.”

Scheffer (2009 apud MACEDO, 2009, p.25) diz que “empresa familiar e a que tem seu controle acionário nas mãos dos membros de uma única família”. Já para Passos (2006),

empresa familiar se faz por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes.

Para alguns autores (GALLO, 1995; BARACH E GANITSKY, 1995), para ser uma empresa familiar, é preciso haver, pelo menos, a intenção de transferi-la a geração seguinte.

Essas foram algumas definições de Empresa Familiar, que tem algumas características que as diferem das empresas não familiares, que serão discutidas a seguir nesse trabalho.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS

Características da empresa familiar são relacionadas com conceitos subjetivos, como confiança, afetividade, dedicação. Outra característica é a forma como os clientes são tratados, pois, muitas das vezes, o próprio proprietário é quem faz o atendimento.

Além disso, em uma empresa familiar a família tem como valores a dedicação, o carinho e o caráter para com a organização e para com cada membro que também trabalha na empresa.

Para Fritz (1993, p. 8):

Se você indispor com um “estranho”, talvez ele reclame ou mesmo peça demissão; mas, por mais irritante que possa ser ter de substituir um empregado descontente, as dificuldades dentro da família podem ser bem piores. Um vendedor, um mecânico ou um contador podem ser substituídos; um esposo, um pai, um filho, ou até mesmo um membro mais distante da família, não.

O autor deixa claro na citação que às vezes o dono acaba sendo prejudicado neste assunto, pois pode haver dificuldades para ele chamar atenção, ou delegar funções.

Em uma empresa familiar podemos perceber que quando se trata das tomadas de decisões, envolve todo o contexto das emoções. Um exemplo que podemos pegar é de um empresário de uma empresa não familiar diante de um colaborador que não está gerando lucro, de primeiro daria a chance de ele tentar melhorar. Caso isso não acontecesse ele seria imediatamente demitido. E no caso de uma empresa familiar entraria o lado afetivo, já que na maioria das vezes os colaboradores são da família,

assim o caso seria levado com menos rigor, e o dono teria outras opções para que ele começasse a gerar bons desempenhos.

Outra característica forte que uma empresa familiar tem é o fato da sucessão familiar nos cargos administrativos ser realizada pelos membros da família. As ações são cuidadosamente analisadas, pois todas são refletidas na reputação da empresa cujo qual carrega o nome ou imagem do empresário.

Além disso, em uma empresa familiar os envolvidos, os membros da família, acreditam em um futuro promissor para empresa, já que o fundador deixa claro aos familiares o crescimento da empresa que ocorre durante os anos, de geração em geração. E mantendo esses valores preservados provavelmente a família vai continuar unida e o negócio trazendo lucros.

Donnelley (1976, p.4) cita algumas características de uma empresa familiar:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- As ações por um membro da família refletem-se ou acredita-se que interfere na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração;
- Os parentes que participam a companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação familiar;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quando as suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Cada autor tem uma maneira de definir a empresa familiar, mas todos se baseiam em pelo menos duas características, gestão familiar e sucessão familiar. Gestão familiar é aquela que ocorre quando pessoas da família ocupam cargos importantes e tomam decisões gerenciais e estratégicas. Sucessão familiar é aquela que ocorre quando a empresa é passada de geração em geração na família.

A empresa familiar tem uma grande importância para a sociedade brasileira, pois são vistas na sociedade como uma grande geradora de empregos ou possuindo um grande potencial e desenvolvimento.

Podemos ter um conceito de empresa familiar com as definições e características citadas a cima que uma empresa familiar é uma organização originada na família, com o processo de sucessão.

### 3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Como as empresas familiares tem algumas características específicas que as diferencia das demais empresas, como os laços afetivos existentes entre os empreendedores e a questão de sucessão, podemos verificar algumas vantagens e desvantagens na gestão dessas empresas.

#### 3.1 VANTAGENS

A grande vantagem de empreender em família é que a empresa possui um ambiente mais informal, flexível, amistoso e rápido para decisões onde sócios são geralmente mais comprometidos com os seus objetivos de longo prazo. As empresas costumam ser mais exatas, assim reduzem despesas, o que aumenta o potencial de rentabilidade. Tendem a gerar mais riqueza para a família, bem como oportunidades de trabalho para família.

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores quanto a uma empresa familiar. Segue algumas vantagens<sup>1</sup>:

1. A empresa conta com interesses em comum, já que há laços afetivos entre as pessoas, havendo uma auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um bem comum.
2. Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida é uma das vantagens da empresa familiar, pois pode evitar lutas pelo poder e conflitos entre chefes e subordinados.
3. As informações fluem com facilidade e fluidez, desde que haja confiança entre as pessoas.
4. Há maior flexibilidade de processos, pois a simplicidade da estrutura de organização pode facilitar a atribuição de responsabilidades, havendo melhor coordenação e menos conflitos de poder. Além disso, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente.

---

<sup>1</sup> Portal executivo - [www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/ec/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--view\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/ec/0,1655,1005_5039-3_41097--view_429,00.html)

5. Em geral os projetos da empresa são levados a sério por todos e são em longo prazo, já que todos tem interesse na manutenção do negócio.
6. A cultura e valores da empresa são bem definidos pelo seu fundador. Isso faz que, em geral, eles são mantidos pelas próximas gerações, o que leva a uma estabilidade da empresa.

Uma das maiores vantagens de se ter e trabalhar em uma empresa familiar é que sempre tem uma motivação maior que nas outras empresas, pois há as ligações afetivas entre os membros e dos membros para com a própria empresa.

Lodi (1993) descreve de algumas vantagens da empresa familiar sobre as outras, como as descritas a seguir:

1. Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembléias.
2. A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.
3. A agilidade no sistema de decisão é intensa. Trata-se de uma organização de comando muito simples.
4. 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.

Para Werner (2004) a empresa familiar tem aspectos positivos que a diferenciam das demais como:

1. Conhecimento: as empresas familiares têm seu próprio jeito de fazer as coisas, esses que somente eles conhecem, que esta ligada ao fator “tradição”.
2. Flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro: o dono ira adequar sua carga horária de acordo com a necessidade de trabalho, e fará a retirada de acordo com os recursos.
3. Empenho: a responsabilidade familiar faz com que haja mais prazer em trabalhar, assim todos dedicam mais seu tempo e esforço para que a empresa alcance o sucesso ou se mantenha nele.

4. Decisões rápidas: por ser uma empresa familiar, as responsabilidades estão em geral muito bem definidas e o processo de tomar decisões é restrito a uma ou duas pessoas.

Podemos verificar que as vantagens citadas pelos autores assemelham-se, principalmente no que se refere ao empenho e dedicação de todos pela empresa, à rapidez e flexibilidade dos processos internos, a manutenção da cultura empresarial e do próprio negócio, de geração para geração, refletindo o nome da família.

Há muitas vantagens em uma empresa familiar como pode se observar, e isto muitas vezes acontece por que é o nome da família ou imagem que esta em risco, então sempre trabalha para alcançar o sucesso.

Um ponto importante é a profissionalização da empresa familiar. Para Lodi (1993), a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos:

1. O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerencia da empresa;
2. O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
3. O sucesso em recorrer à consultoria e á assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisas.

Para Lodi (1993) a empresa familiar que procura a profissionalização trabalha com o pensamento racional e não intuitivo.

Essas foram algumas vantagens de uma empresa familiar e, a seguir, vamos citar algumas desvantagens.

### 3.2 DESVANTAGENS

É comum a elevada mortalidade das empresas familiares já que há situações que podem acabar prejudicando a organização, como disputas entre os membros da família ou algum privilégio que acaba diferenciando um colaborador dos outros.

São vários problemas que uma empresa familiar passa, vejamos alguns<sup>2</sup>:

1. Às vezes não há na família alguém com competências suficientes para liderar pessoas e projetos, sendo que os cargos de topo muitas vezes são recrutados dentro da família.
2. Muitas vezes a empresa familiar se fecha para a própria família, ignorando as mudanças no meio em que está envolvida, nos produtos e nos clientes. Pode não atualizar seus serviços e nem delegar decisões para os níveis mais baixos da hierarquia.
3. A centralização das decisões ao dono da empresa e a dificuldade em aceitar mudanças que podem levar ao rompimento da cultura e hábitos de trabalho podem levar a não flexibilidade da gestão, que é uma exigência das regras do mercado.
4. Uma dificuldade encontrada também é separar o laço afetivo com os contratuais.
5. A dificuldade do fundador de passar a empresa a seu sucessor pode atrapalhar muito na capacidade e na inovação da empresa. Um processo sucessório que não tenha tido uma fase de transição pode, inclusive, acarretar no fechamento do negócio.
6. Pode ocorrer falta de clareza nos processos de controle e fiscalização, podendo haver desvios de capital da empresa para fins pessoais. Para evitar isso, pode haver o envolvimento de profissionais que não são da família.
7. Muitos gestores se dedicam muitas horas nas empresas e tem dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Os conflitos nos negócios podem ser levados para o campo das relações pessoais.

Podemos perceber que há algumas dificuldades nas empresas familiares, mas que podem ser superadas se considerar a união da família para a preservação de seu negócio e o foco no mercado e na profissionalização da gestão.

Werner (2004) fala também das desvantagens de se ter uma empresa familiar que são:

1. Rigidez: esse tipo de empresa tem padrões de comportamento, o que faz dela prisioneira de suas tradições e não aceita mudanças;

---

<sup>2</sup> Portal executivo - [www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/ec/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--view\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/ec/0,1655,1005_5039-3_41097--view_429,00.html)

2. Desafios: administrações de transições e levantamento de capital. E em muitas empresas o maior desafio é o envelhecimento do fundador, que acaba sendo contra as novas decisões de seu herdeiro;
3. Sucessão: a passagem da empresa para a próxima geração, que envolve a troca de comando que constitui em um processo cheio de dificuldades.
4. Questões emocionais: as decisões nem sempre são tomadas racionalmente, pois a família existe há muito mais tempo que a empresa.

Já para Lodi (1993) as desvantagens em uma empresa familiar são:

1. Conflitos de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos;
2. Uso indevido de recursos da empresa por membros da família.
3. A falta do sistema de planejamento, de apuração de custos, procedimentos de contabilidades e de orçamento, que tornam o lucro um resultado negativo e não planejado.
4. Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência provada.

Percebemos que os autores se assemelham no que se refere à importância do planejamento, do entendimento entre os membros da família, da preparação do gestor para a administração, da aceitação de uma flexibilidade da cultura empresarial e preparação para a transição de um processo sucessório.

Vemos que apesar das vantagens de uma empresa familiar, há também algumas desvantagens. É importante verificar que o sucesso da empresa familiar está diretamente relacionado com o bom relacionamento entre os familiares, já que as desvantagens ocorrem principalmente quando há alguma discórdia na família.

Uma boa gestão da empresa familiar está diretamente relacionada ao bom entendimento entre os membros da família juntamente com a visão de mercado.

## 4. A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A gestão familiar é aquela que ocorre quando pessoas da família ocupam cargos importantes e tomam decisões gerenciais e estratégicas. Para uma boa gestão, é necessária uma boa liderança e um processo bom de comunicação entre os familiares.

### 4.1. GESTÃO E LIDERANÇA

O processo para uma boa gestão também pode envolver treinamentos dos familiares por especialistas e criação de um conselho de família, para discussões e decisões em relação à empresa.

A importância de um planejamento de gestão é minimizar as dores envolvidas na sucessão, como a falta de capacitação. Por conta disso a modernização vem sendo a melhor forma de se alcançar o sucesso, pois a modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para depois chegar às máquinas, aos equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. O impulso maior da modernização esta nas pessoas, nas suas habilidades e nos seus conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência (CHIAVENATO, 2008).

Aquelas famílias que desejam ver a família tocando o negócio por anos deve revisar o plano de sucessão atual e a probabilidade de alcançar os objetivos. Desenvolver a visão, as metas e os objetivos para o negócio é essencial para uma boa gestão e transferência de gestão, a sucessão.

Os administradores de uma empresa familiar são os profissionais responsáveis pelo planejamento, pela organização, pela gestão e pela orientação do uso dos recursos tecnológicos, físicos, humanos e financeiros das pessoas jurídicas, a fim de encontrar soluções para todos os problemas administrativos.

É o administrador que organiza o correto funcionamento dentro da empresa, planeja as atividades, cria métodos e garante a circulação correta das informações. Tem como objetivo maior não deixar que ocorra falhas na comunicação, para que a empresa trabalhe com a quantidade certa de colaboradores e identifiquem os gastos desnecessários e prejuízos que conseqüentemente vai gerar déficit orçamentário.

O administrador deve conter algumas características desejáveis, como: senso de oportunidade e senso de responsabilidade, objetividade, iniciativas, capacidade de intermediar possíveis conflitos, autoconfiança, trabalhar em equipe e liderá-las, decisão, negociação e dinamismo (CHIAVENATO, 2008).

A liderança é um fator muito importante e usado por um administrador no processo de comunicação humana para a execução de um ou mais objetivos específicos

Chiavenato (2008, p. 129) descreve quatro conceitos de liderança, que são descritos a seguir: 1. a liderança como influência entre pessoas, 2. a liderança que ocorre em determinada situação, 3. A liderança como comunicação e 4. a liderança como um meio de alcançar um objetivo.

#### 1. A Liderança como influência entre pessoas.

Segundo Chiavenato (2008, p. 129),

A liderança é um tipo de influencia entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influencia é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influencia esta ligada ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influencia de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influencia, embora isso não signifique que essa influencia realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legitimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. Portanto, o poder legal é socialmente aceito.

#### 2. A liderança que ocorre em uma situação da autoridade na tomada de decisões.

A liderança também é decorrente da situação em que a pessoa se encontra no grupo social.

Para o mesmo autor,

A liderança acontece em uma determinada situação: Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões. O grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra. A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir, para o grupo, um meio de aumentar a satisfação das suas necessidades ou de evitar sua diminuição. Assim, o grupo pode selecionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios – como habilidade pessoa, conhecimentos, dinheiro, posição, relacionamentos, propriedade etc. – que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

### 3. A liderança enquanto comunicação

A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana: ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

### 4. A liderança como um meio de alcançar um objetivo.

Quando a empresa tem um objetivo, é necessária também uma liderança a fim de se chegar nesse objetivo.

Segundo Chiavenato (2008, p.129)

A liderança visa a consecução de um ou mais objetivos específicos: O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas-, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder, a definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos liderados de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Nesse sentido, a liderança é uma forma de reduzir a incerteza do grupo. Ela é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as dificuldades internas ou externas.

Mesmo considerando uma boa liderança em uma empresa familiar, podem ocorrer dificuldades.

## 4.2. DIFICULDADES NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Uma das maiores dificuldades são os conflitos de interesse entre familiares sobre o futuro da empresa até disputas de parentes – às vezes imaturas às vezes coerentes – pela herança do negócio.

Mas muitos conflitos podem atrapalhar a gestão da empresa, inclusive as relações familiares, se houver mistura e confusões entre o lado profissional e o familiar. Laços afetivos e a intimidade podem atrapalhar muito nas decisões. Em empresas com fundadores patriarcas pode acontecer excesso de autoritarismo, paternalismo e concentração de poder.

Os desafios de convivência são grandes e devem ser cuidadosamente tratados para que se consiga focar no desenvolvimento da empresa mais do que no ajuste das relações.

Quanto chega à hora de passar a empresa para a próxima geração é que vem a maior dificuldade, pois se a empresa foi construída em cima dos valores de seu dono, esses valores têm que ser mantidos. Mas carisma e liderança não são valores fáceis de ser passado de uma geração para outra, mas com tudo são essenciais em alguns casos como na gestão de certos negócios.

Uma dificuldade bastante encontrada também é a empresa sobreviver à geração seguinte.

LAM (2013), em artigo da Revista Exame<sup>3</sup>, afirma que uma empresa é considerada familiar se sobreviver à segunda geração. Segundo dados do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - 70% das empresas familiares

---

<sup>3</sup> LAM, C. Os cinco principais dilemas das empresas familiares. 16/01/2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 24/05/2017.

morrem junto com seus fundadores. O ciclo médio delas é de 24 anos e 30% conseguem sobreviver à segunda geração, e a minoria conseguem chegar à terceira geração<sup>4</sup>. A Figura 1 apresenta esses percentuais.

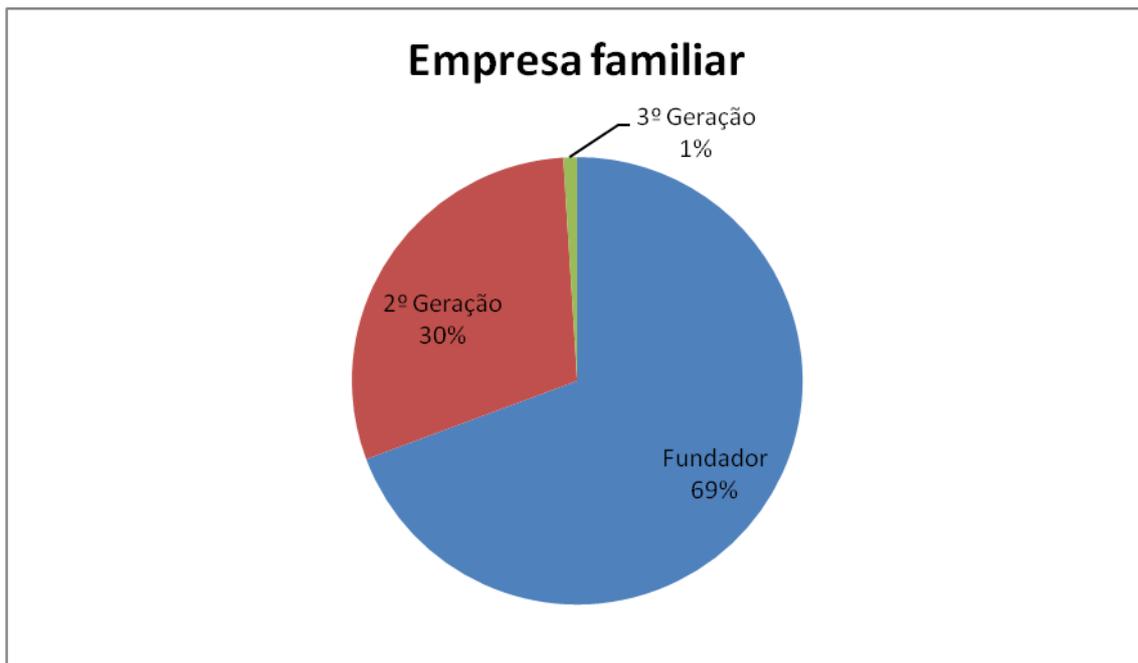


Figura 1 – Percentual de sobrevivência de geração em geração.

Fonte: Criação Própria

Percebemos, portanto, que para uma empresa familiar se manter é muito importante que haja uma atenção especial na sua gestão, promovendo a qualificação dos gestores e dos herdeiros que irão mantê-la.

---

<sup>4</sup> <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>

## 5. ESTUDO DE UM CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

A fim de ampliar a visão e fazer com que conheçamos mais sobre processos das empresas familiares, foi realizado um estudo de caso em uma empresa.

A empresa estudada é uma revendedora de Gás que está localizada na cidade do interior do Estado de São Paulo, administrada por familiares. Foi realizada uma entrevista não estruturada com o diretor da empresa. Foi utilizado um roteiro somente como referência, podendo a entrevistadora explorar mais as questões de maneira a obter mais informações e conhecimento a respeito das questões de gestão da empresa.

A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita. Foi realizada uma análise para poder entender a situação da empresa, as vantagens, desvantagens e dificuldades na administração da empresa familiar em questão. A entrevista completa está descrita no APÊNDICE (p. 35).

A empresa G Cortez Gás localizada na Rua Walter Antonio Fontana, 340 na cidade de Assis-SP foi aberta por Gilberto Cortez em 19 de outubro de 2013.

O fundador era caminhoneiro e, cansado das estradas e de ficar longe da família, resolveu vender seu caminhão para abrir seu próprio negócio. Foi aí que ele, sua esposa e seu filho mais velho resolveram abrir uma revendedora de gás. Alugaram um espaço em Assis, fizeram as adequações e começaram a trabalhar.

No começo foram só os três: ele e o filho faziam a entrega do gás e a esposa tomava conta do telefone, balcão e a parte financeira. E como toda pequena empresa no início foi muito difícil, pois até conquistarem os seus clientes e fazer com que a revenda começasse a gerar lucros, passaram dificuldades financeiras. Em relação às dificuldades iniciais, Sr. Gilberto afirmou: “Com pouco dinheiro e sem muitos estudos não tinha muitas escolhas, mas quando decidi abrir uma revenda de gás onde eu e minha família iríamos trabalhar e tirar nosso sustento o medo de fracassar foi o maior. Pois, a partir daquele momento passaríamos a viver daquela empresa”.

Para o Sr. Gilberto, a maior vantagem de abrir esta empresa foi o fato de trabalhar nela toda a família unida, com dedicação e honestidade.

Quanto à gestão, o entrevistado afirmou que é fundamental “levar o contas a pagar (sic) e a receber sempre bem monitorado, para ver onde precisa ser melhorado” (o trabalho).

Além disso, fazer “com que os colaboradores sempre estejam motivados, pois sem a motivação deles o serviço não rende e o cliente não fica satisfeito”.

Com o tempo, dedicação, honestidade e força de vontade a revenda foi ganhando seus clientes fiéis e foi ficando mais conhecida. Segundo depoimento do fundador, Sr. Gilberto, a razão do sucesso da empresa foi: “porque primeiramente eu entrego e peço proteção de tudo que eu faço a Deus, trabalho com honestidade, trato bem meus clientes e tenho o preço justo”.

Depois de dois anos de empresa o Sr Gilberto junto com a Família resolve abrir outra revenda que fica na Rua Antônio Vieira Dias, 1060. Com duas revendas para tomar conta à esposa do Sr. Gilberto precisou de ajuda, foi onde a filha mais nova do casal entrou para equipe. E para facilitar a dedicação aos negócios, a família decidiu fixar residência em Assis, já que morava na cidade vizinha Candido Mota.

Este ano a empresa comemora quatro anos. O proprietário e toda sua família estão muito contentes com o avanço que a empresa vem tendo, já que hoje ela já conta com mais dois colaboradores e uma lista de clientes maior.

Ao ser perguntado se considera ser uma pessoa realizada hoje, Sr. Gilberto respondeu: “Com toda certeza, eu nunca tive a vida fácil, meus pais eram muito simples e com muitos filhos, então sempre tive que trabalhar para ter as minhas coisas, e hoje saber que tenho minha própria empresa e que vou deixar ela para meus filhos é um orgulho”.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia muitas pessoas pensam em ter seu próprio negócio e quando o abrem, muitos colocam sua família para trabalhar. Mas muitas empresas não conseguem continuar com sucesso, pois trabalhar em família não é algo fácil. Muitos acabam misturando a vida pessoal com a profissional, sendo esse um dos motivos que pode levar ao fim do negócio.

Mas tem família que sabe lidar com essas situações muito bem. Nesse caso, o fato de ser uma empresa familiar deixa de ser algo prejudicial e passa a ser uma característica muito positiva para o sucesso da empresa, se diferenciando de outras. Quando os herdeiros trabalham em família, o trabalho é mais dedicado e motivado, pois a empresa um dia será deles.

Como toda empresa, a familiar também tem suas vantagens e desvantagens, e seu sucesso ou insucesso irá partir da sua administração, pois o papel do administrador na empresa é fundamental. Todo administrador tem que ser um bom líder para saber delegar as funções para seus colegas de trabalho e os laços afetivos existentes entre os membros de uma empresa familiar não deve afetar as decisões do líder.

O processo sucessório da empresa tem que ser tratado com muita cautela e paciência, pois é algo muito complicado passar uma empresa para um novo dono, mexe com questões emocionais de quem está deixando a empresa e de quem a está recebendo.

Por isso o planejamento é essencial em uma empresa, ele faz com que tudo seja feito no seu tempo assim não tem o risco de ocorrer atrasos na sucessão e a empresa de correr riscos.

Verificamos que algumas vantagens das empresas familiares, como motivação dos membros da família, facilidade na tomada de decisões, honestidade, desejo de manutenção da empresa, são também citadas na entrevista realizada. Toda a família está unida e mobilizada para o sucesso do negócio, e que o proprietário está satisfeito com sua empresa e pensa em passar para seus filhos tomarem conta quando ele não puder mais gerenciá-la.

## REFERÊNCIA

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

BORGES, Marcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares**: A importância de um profissional especializado na administração. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/gestao-empresas-familiares-profissional-administracao/gestao-empresas-familiares-profissional-administracao.shtml> . Acesso em: 30/08/2016

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública** – Teoria e questões com gabaritos. 2<sup>o</sup> edição Revista e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa**. São Paulo: Abriel-Tec 1976.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar**: Uma Visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GALLO, M. A. **Empresa familiar**. Textos e casos. Barcelona: Praxis, 1995.

LAM, C. **Os cinco principais dilemas das empresas familiares**. 16/01/2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 24/05/2017.

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. 1 Ed. São Paulo: Pioneira. 1998. 20/05/2017

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e pratica. São Paulo: Nobel, 2009.

MOLLA, Ricardo. **As vantagens e desvantagens de empreender em família**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aprenda-a-resolver-conflitos-em-empresas-familiares>. Acesso em: 30/08/2016

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**. 2º Ed são Paulo: Atlas, 2006

PASSOS, Édio. **Família, família, negócios a partes**: fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

Portal Executivo – [www.pmelink.pt](http://www.pmelink.pt). Adaptado de Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano; A Gestão das Empresas Familiares; 1996; Iberconsult. Disponível em: [www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/ec/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--view\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/ec/0,1655,1005_5039-3_41097--view_429,00.html). Acesso em: 21/05/2017

RICA, Domingos – Fundação Vanzolin – [Vanzolin.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-ou-terceira-geracao/](http://Vanzolin.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-ou-terceira-geracao/). Acesso em: 20/05/2017

WERNER, R. **Família e negócios**: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de empresa familiar**. [WWW.administradores.com.br/artigos/negócios/conceito-de-empresa-familiar/51036/](http://WWW.administradores.com.br/artigos/negócios/conceito-de-empresa-familiar/51036/) Acesso em: 20/05/2017

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> . Acesso em: 20/06/2017

## APÊNDICE

Entrevista com o proprietário de uma empresa familiar.

1 – Como surgiu a empresa?

Gilberto: Eu trabalhava com caminhão já tinha 18 anos e cansado da vida nas estradas resolvi vender meu caminhão para abrir meu próprio negócio. Morando em Cândido Mota – SP, resolvi abrir minha empresa em Assis-SP que é uma cidade vizinha e maior. Com o apoio da minha esposa e dos meus filhos resolvi abrir uma revendedora de Gás. Juntei o dinheiro da venda do meu caminhão e juntei mais algumas economias e alugamos um local para abrir nossa revendedora que hoje já esta chegando há quatro anos. E há dois anos atrás (sic) conseguimos abrir uma outra que fica na R. Antonio Vieira Dias.

2 – Para você, o porquê sua empresa vem dando certo e conquistando tantos clientes?

Gilberto: Porque primeiramente eu entrego e peço proteção de tudo que eu faço a Deus, trabalho com honestidade, trato bem meus clientes e tenho o preço justo.

3 - Qual foi à maior dificuldade que você encontrou para abrir sua empresa?

Gilberto: Com pouco dinheiro e sem muitos estudos não tinha muitas escolhas, mas quando decidi abrir uma revenda de gás onde eu e minha família iríamos trabalhar e tirar nosso sustento o medo de fracassar foi o maior. Pois, a partir daquele momento passaríamos a viver daquela empresa.

4 – E qual foi à vantagem?

Gilberto: A vantagem é trabalhar a família toda unida. Todos trabalhando com dedicação e honestidade.

5 - O que é fundamental na gestão de uma empresa?

Gilberto: Levar o contas a pagar (sic) e a receber sempre bem monitorado, para ver onde precisa ser melhorado.

Fazer com que os colaboradores sempre estejam motivados, pois sem a motivação deles o serviço não rende e o cliente não fica satisfeito.

6 – O que você espera para o futuro de sua empresa?

Gilberto: Espero que a empresa vá conquistando cada vez mais clientes, para que a empresa possa ir crescendo e quando eu não puder mais trabalhar deixar elas para meus filhos que já trabalham comigo hoje.

7 – Você se considera uma pessoa realizada hoje?

Gilberto: Com toda certeza, eu nunca tive a vida fácil, meus pais eram muito simples e com muitos filhos, então sempre tive que trabalhar para ter as minhas coisas, e hoje saber que tenho minha própria empresa e que vou deixar ela para meus filhos é um orgulho.