

# Gestão de Empresa Familiar

Conhecer os desafios da gestão de uma empresa

Jade Herminia Alves

Leticia Santana de Jesus

Leticia Silva Souza

Vitória Landulfo

Tânia Daiane

## Resumo

Este artigo descreve sobre a gestão da empresa familiar relatando a dificuldade que as empresas tem com a má gestão, e muitas acabam indo à falência, com isso, permitindo com que as entidades entendam sobre a importância de uma boa administração independente dos laços familiares, no qual a empresa saiba levar em consideração a qualificação e experiência do parente para exercer o cargo com excelência. Portanto, mostrando as possíveis soluções para a empresa obter sucesso na sua gestão gerando crescimento no mercado de trabalho.

**Palavras – chave:** Gestão. Empresa Familiar. Importância. Dificuldades. Soluções

## Abstract

This article describes about the management of the family business, reporting the difficulty that companies have with bad management, and many end up going bankrupt, thus allowing entities to understand the importance of good management independent of family ties, in the which the company knows how to take into account the qualification and experience of the relative to perform the position with excellence. Therefore, showing the possible solutions for the company to succeed in its management generating growth in the job market.

**Keywords:** Management. Family Business. Importance. Difficulties. Solutions

## **Introdução**

Esta pesquisa tem como propósito relatar sobre a Gestão de Empresas Familiares. A gestão empresarial é uma estratégia de condução de negócios, que para se manter ativa utiliza as ações de organização de processos, administração dos recursos humanos e controle das finanças. As empresas familiares têm dificuldades de separar o profissionalismo e a relação pessoal, causando mal funcionamento, trazendo prejuízos e confusões de papéis. Muitas destas entidades não utilizam a gestão corretamente, por essa razão, o índice de encerramento das empresas segundo a consultoria PwC (PricewaterhouseCoopers) foi de 75%.

O propósito do trabalho é mostrar para essas empresas que existe uma forma de conseguir administrar melhor o negócio, mesmo que seja um ambiente familiar. A pesquisa vai trazer uma solução de como essas empresas podem melhorar o seu desempenho para que a questão familiar não consiga atrapalhar e que o profissionalismo seja colocado em primeiro lugar. Sendo assim o principal objetivo é resolver as questões familiares para que a empresa não venha fechar e nem falir.

Qual a importância de uma boa gestão nas empresas familiares para continuarem no mercado? Entende-se, o quanto é importante ter uma boa gestão e planejamento na sua empresa trazendo bons resultados, proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso, uma equipe excelente e lucratividade. Fazendo com que essa entidade se mantenha em crescimento e se torne líder no mercado.

A metodologia utilizada para a realização desse artigo foi a pesquisa bibliografia e o estudo de caso, após essa pesquisa identificamos melhor os problemas decorrentes de uma empresa familiar, pois relata os conflitos e obtemos uma solução

## **O que é Gestão Empresarial?**

Gestão Empresarial pode-se definir como um conjunto de princípios envolvendo planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa. É sobre usar tudo aquilo que está disponível e em seu alcance para atingir os objetivos e metas esperados. Isso significa que ter uma boa gestão também exige a contemplação e aplicação desses princípios em um aproveitamento de recursos tanto físicos quanto humanos. Dessa forma, juntando todos esses artifícios, uma empresa consegue crescer e prosperar se utilizar todos os recursos administrativos a seu favor.

Conforme sintetizam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123) a palavra gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração.

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.”

Segundo oliveira Pérez Jr silva a gestão envolve administrar, ou seja, planejar um conjunto de ações para que a empresa possa cumprir os seus resultados e objetivo, reavaliando assim todo o processo ao qual se designou a executar. Por meio do planejamento que a empresa diz, quais serão suas metas, visões, objetivos e princípios. A organização dentro da empresa é fundamental para colocar em pratica tudo que foi planejado, envolvendo os departamentos comerciais, financeiros, contábeis e etc. A direção é importante para pessoas conseguirem atingir determinados cargos, como: gerencia e direção, sendo instruídos e orientados para que consigam realizar suas tarefas e funções dentro da empresa. Controle é monitorar todos os processos anteriores para saber onde melhorar e ajustar as tarefas e melhorar os resultados, logo os gestores devem estar sempre acompanhando este processo.

Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação  
- Henry Mintzberg

Em síntese, gestão influencia a ação. Ação esta que se deve estar em perfeita harmonia com todos os setores da empresa, principalmente em uma empresa do caráter familiar. É necessário estabelecer uma excelente gestão na separação dos assuntos familiares dos corporativos, esclarecendo bem a diferença entre aqueles que são efetivamente gestores e os que ocupam apenas o papel de sócios e proprietários da empresa.

Outro grande desafio da gestão em uma empresa familiar é a contratação de profissionais, pois muitas das vezes apenas os laços sanguíneos ou emocionais contam na hora da contratação. Deixando de lado conhecimentos técnicos fazem toda diferença para um serviço de qualidade. Uma das soluções encontradas para este caso é que o familiar recrutador avalie o candidato como alguém comum, deixando de canto todo e qualquer laço familiar que possa influenciar em sua decisão.

Guerreiro (1989, p. 229 apud PEREIRA 2001, p. 57) salienta que a “gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro.”

Conclui-se que uma gestão eficaz é a garantia de crescimento e continuidade da empresa ao longo dos anos, mantendo uma rotina de controle visando um controle total dos índices de desempenho e resultado. Seja em uma empresa de pequeno, médio, grande porte, internacional, nacional ou familiar como é o tema abordado neste trabalho, uma gestão de qualidade é crucial para atingir o sucesso desejado.

## **A Importância da Gestão para Empresa Familiar**

Para Stoner e Freeman (1992, pg. 230) “a estrutura organizacional é uma forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

A importância da gestão na empresa familiar começa pelo pressuposto de que é necessário saber separar o vínculo afetivo do empresarial. É justamente esta dificuldade que acaba levando a maioria das empresas a falência.

De acordo com o conceito de Stoner e Freeman (1992), é possível informar que as empresas familiares tendo Gestão organizacional conseguem ter uma disposição e um controle melhor na distribuição e execução das tarefas levando ao sucesso.

Para Oliveira (2009) “estrutura organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permita à empresa atingir seus objetivos.”

O autor afirma que para a empresa ser organizada e estruturada é necessário fazer um estudo pelo um todo, exemplo: cargos, salários, objetivos, metas, distribuições de tarefas, entre outros. Também sabendo se organizar e respeitar o ambiente de trabalho, e o mais importante, como serão as lideranças das mesmas, pois devemos saber o que é família, empresa e patrimônio, para não gerar conflitos passionais controlados pela emoção.

Um grande acontecimento é quando existe a possibilidade de uma promoção e o vínculo influencia na decisão de promover o familiar para um cargo mais alto, ignorando todos os conhecimentos técnicos e teóricos que também são necessários para exercer aquele cargo, causando uma defasagem administrativa na empresa que não terá uma pessoa apta para assumir suas necessidades.

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

Conforme o autor Bernardi, que tendo uma gestão a empresa familiar consegue ter controle da empresa e dos conflitos. No entanto, se a organização conseguir assumir um modelo de gestão correto, as chances de prosperar também são altas, criando uma grande competitividade no mercado. Apesar das dificuldades citadas anteriormente, o vínculo familiar também fortalece as relações e a intimidade perante os colaboradores, o que pode gerar resultados incríveis por gerações.

## **Definição da Empresa Familiar**

Quando se fala sobre empresa familiar, logo imaginamos uma empresa onde os familiares trabalham em conjunto, seja de sangue ou por grau afetivo elas estão ligadas na execução das tarefas e decisões da empresa.

Também existem aqueles que consideram empresa familiar quando o patrimônio da empresa representa toda a renda familiar, ou seja, um gira em torno do outro. Pelo lado positivo temos que a administração financeira tende a ser mais responsável para que não falte para ambos os lados, porém em caso de baixo lucro empresarial isso pode gerar problemas tanto para o núcleo familiar quanto para o empresarial. De acordo com cada autor, foi identificado que cada um tem uma visão diferente sobre o que é a empresa familiar.

Na concepção de Grzybovski e Lima (2004), as organizações de caráter familiar, são gerenciadas por um grupo de pessoas pertencentes à mesma família, que a partir de relações de parentesco (seja por laços biológicos ou sociais), ligadas. Ou seja, as empresas familiares têm uma organização “própria” devido os laços de parentescos, e não são contratados funcionários de fora.

Para Litz (2008), uma empresa se torna familiar quando procura apoio em recursos específicos da família, vinculando ou passando a depender da mesma - ao passo que uma família se torna empresária quando busca apoio de uma empresa para atingir objetivos familiares. Logo, um negócio familiar é todo aquele que vincula família ao trabalho, sendo que o patrimônio da empresa representa toda a renda familiar.

Lodi (1998, p. 6, Apud LIMA 2009, p. 84) entende que “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 identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” Lodi acredita que os cargos mais altos nas empresas familiares são apenas para pessoas com sobrenome e algum grau de parentesco, tirando a oportunidade de os funcionários crescerem dentro da empresa atingindo um cargo mais alto.

Está pesquisa irá levar em consideração a mesma linha de raciocínio de Grzybovski onde a gestão da empresa é liderada por membros da mesma família. Fazendo com que os cargos mais altos da empresa sejam apenas hereditários, tirando dos funcionários a oportunidade de crescimento.

## **Dificuldade das Empresas Familiares**

A lógica familiar quase sempre se sobrepõe às razões do negócio em uma empresa familiar. Gerentes, proprietários de alto escalão, com frequência apresentam incrível capacidade para fechar os olhos diante das fraquezas dos filhos e filhas que tanto amam, acolhendo membros da família sem considerar suas capacidades para contribuir para o negócio. (VRIES, 2003, p.58).

De acordo com Vries, os gestores deixam o emocional interferir acima do profissionalismo, pois levam em consideração apenas o laço familiar, ignorando a capacidade que cada um possa adquirir na empresa, não possuindo talento, interesse e capacidade em trabalhar pela entidade, com isso, atrapalhando todos os funcionários da empresa, fazendo com que os outros colaboradores fiquem com a responsabilidade de suas tarefas. A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família atrapalha o desenvolvimento diário da rotina dos funcionários colocando em risco o crescimento da empresa obtendo mal resultado.

Rios (2002) aponta a dificuldade em estabelecer funções, direitos e deveres para cada um dos membros, a inexistência de normas rígidas e de profissionais para contratação de membros da família, o desrespeito à hierarquia, a falta de critérios para a remuneração de familiares, impunidade em caso de infração às regras, ausência de normas para orientar a gestão, uso da estrutura empresarial para fins particulares e a interferência dos problemas familiares na empresa

Um fator importante citado é a desigualdade salarial, porque por mais que um colaborador CLT tenha mais responsabilidades e funções, é comum o membro da família receber uma quantia relativamente maior, portanto em alguns casos quando o lucro da empresa aumente, o salário do colaborador familiar também aumenta

Álvares (2003) também aponta alguns aspectos problemáticos das empresas familiares, como as dificuldades técnicas, acesso a mercados de capital, ajuste do estilo de liderança ao momento que a empresa vem passando, confusão na organização da empresa.

Álvares aponta diversas problemáticas na organização estrutural da empresa familiar, e entre estas citadas a que mais impacta negativamente é a confusão nos momentos de organização onde os familiares envolvidos acabam centralizando as informações e decisões apenas consigo mesmo, deixando de lado processos e regras. Apesar de ser bastante comum, este é um problema que precisa ser evitado pelo bem da empresa. É necessário que sejam definidas regras de atuação, convivência e tomada de decisão, evitando assim, o conflito entre os familiares que gerenciam o negócio.

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1993, p.33).

Já na questão hierárquica, conforme aponta Lodi, a fase de sucessão é a mais propensa a desencadear conflitos. O ideal é que essa fase decisória seja marcada por bastante planejamento e consenso entre os familiares envolvidos, prezando sempre em decisões que favoreçam o negócio de forma positiva. Mas geralmente não é dessa forma que acontece, o vínculo afetivo acaba falando mais alto e a incapacidade de saber separar o que é melhor para a empresa do laço afetivo fala mais alto.

## **Soluções dos Problemas para Empresa Familiar**



As empresas familiares geralmente enfrentam problemas com a profissionalização da diretoria da empresa, pois falta racionalidade nas interações, particularmente nas relações entre pai e filho, por exemplo. Para minimizar esses problemas, Lodi (1987) cita como estratégias a introdução de conselheiros externos, a fim de formalizar uma intervenção mais profissional, além da manutenção das relações entre os membros da família num nível de respeito, acima de qualquer divergência profissional.

De acordo com Lodi, uma solução para problemas que essas empresas enfrentam é sempre fazer uma profissionalização das relações familiares, ou seja, deixando claro que apesar de serem parentes devem agir como profissionais com o mesmo foco e objetivo para obter sucesso futuro.

Lodi (1989) defende a ideia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não familiar para a direção da empresa.

Lodi diz que se não houver talento familiar competente, parceria, respeito, mesmo foco a solução é contratar alguém não familiar para não gerar conflitos familiar dentro da empresa e acabar atrapalhando o sucesso e o crescimento desta.

Três (2010) objetivou identificar as principais causas de declínio empresarial em uma empresa familiar e as ações que promovem o turnaround dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Um dos principais achados da pesquisa foi que as crises econômicas retratam as vulnerabilidades das empresas, entretanto, o autor cita o declínio como uma fase antecedente às crises, justificando a necessidade de se promoverem a identificação e o controle desse estágio.

De acordo com o autor Três ele identificou uma das principais soluções que tem o objetivo de promover estratégias administrativas (Turnaround) que se tornou popular na década de 1970-1980 pelos administradores de empresas, com o objetivo de recuperar as empresas, reestabelecendo seu valor e fazendo com

que a empresa tenha uma grande mudança para o rumo do crescimento dos negócios.

Toda empresa precisa de estágios do ciclo de vida organizacional, os colaboradores necessitam passar por estes estágios, que são: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e possíveis declínios. A maioria das empresas familiares acabam pulando esses estágios, por confundirem o ramo empresarial com o parentesco, alguns colaboradores da família precisam passar pelos mesmos processos que todos os outros funcionários, para entender como funciona esse sistema organizacional e como se direcionar para o cargo de forma capacitada, fazendo isso a empresa tem o profissional qualificado para exercer uma boa hierarquia mesmo sendo da família, evitando um grande declínio da empresa.

## **Estudo de Caso**

O estudo de caso aborda sobre a empresa Magazine Luiza que iniciou suas atividades em 1957 fundada por Luiza Donato Trajano, com a compra de uma pequena loja chamada A Cristaleira localizada no interior de São Paulo. Alguns anos depois em decorrência de um concurso de rádio, trocou o nome para Magazine Luiza. O casal Sr. Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato conseguiu crescer com a empresa e com isso passou seus conhecimentos e experiências para as gerações futuras.

Segundo Luiza Helena Trajano “A Magazine Luiza se profissionalizou e organizou as regras para o crescimento das gerações dentro da empresa, quem se profissionalizou e investiu em governança corporativa saiu na frente e se valorizou”, ou seja, independente do funcionário ou do grau de parentesco é exigido conhecimento e experiência na área para atuar no ramo. Com isso a empresa soube fazer uma boa gestão, e buscava profissionais qualificados, sendo este o diferencial da maioria das empresas familiares que não conseguem obter crescimento e sucesso por não valorizar a gestão e sim o laço afetivo.

Na terceira geração temos a história de Frederico Trajano, atual CEO da Magazine Luiza e toda sua trajetória através de bastante garra e determinação, provando para si mesmo e para o mundo que nascer no famoso “Berço de Ouro” não vale de nada se não tiver todo o empenho e dedicação para transformar uma

pequena loja criada em 1957 em uma empresa líder no setor varejista de comércio, ou seja, Frederico Trajano mesmo sabendo dos seus “privilégios”, entrou no negócio familiar com dedicação e força de vontade em querer mudanças e não ser apenas outro familiar que recebe apenas por nome e não por esforço. Em suas quase duas décadas de experiência na Magazine Luiza, Trajano carrega consigo muita experiência e toda a inovação que um empreendedor precisa ter.

Trajano iniciou suas atividades na Magazine Luiza no ano de 2000 onde Frederico ingressa sua carreira na empresa e passa a atuar de maneira forte na implementação de um sistema de comércio eletrônico. No ano de 2003 Frederico veio assumir o setor de vendas e também de marketing da empresa familiar, com essa dedicação, no ano de 2010, ele iniciou seus trabalhos como diretor na área de operações, que é considerada um setor que engloba diversas áreas, estando entre elas o departamento de vendas e marketing, logística e também tecnologia da informação. Seis anos depois, Frederico deu mais um grande passo em sua carreira assumindo o cargo de CEO da holding Magazine Luiza. A sua atuação neste novo departamento foi considerada um verdadeiro sucesso, uma vez que durante o seu primeiro ano à frente dos negócios o empresário fez com que as vendas online da empresa superassem em seis vezes a média do setor.

Portanto o grande diferencial de Frederico, é que sua trajetória não foi baseada apenas em um cargo na Magazine Luiza, sua evolução profissional, o ajudou a desenvolver pensamentos sobre seus projetos que nos dias de hoje se tornaram grandes inovações no mercado, como por exemplo o E-commerce. Esse projeto foi o grande ápice de sua carreira, onde além de revolucionar um novo método de vendas para o Brasil, foi a peça chave para tornar a Magazine Luiza um dos maiores comércios varejistas atualmente.

## **Considerações Finais**

Este artigo conclui que os laços familiares não podem ser confundidos na empresa, ou seja, colocar parentes em cargos inadequados, e sim contratar por sua competência e qualificação. Usando a gestão adequadamente consegue ter grande sucesso no mercado, como por exemplo, a empresa Magazine Luiza, que utilizou todos esses métodos de recrutamento e soube fazer uma excelente

gestão, com isso, as entidades ficam na frente dos seus concorrentes, gerando cada vez mais lucro e crescimento. Já as empresas que não seguem esse método acabam indo à falência e tendo que fechar suas entidades e gerando conflito com seus familiares.

## **Referências Bibliográficas**

<https://emobile.com.br/site/varejo/magazine-luiza-e-a-marca-mais-valiosa-do-varejo-brasileiro/>

<https://www.sun0.com.br/tudo-sobre/frederico-trajano/>

[https://open.spotify.com/episode/3h7QA9u0Eo0f9hwdWljGeK?si=-kPW\\_kvlQsySwOhsrOQFTA&utm\\_source=whatsapp](https://open.spotify.com/episode/3h7QA9u0Eo0f9hwdWljGeK?si=-kPW_kvlQsySwOhsrOQFTA&utm_source=whatsapp)

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7075510>

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=51984-66572007000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51984-66572007000100008)

<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/issue/view/46>

[https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/download/25/pdf\\_21](https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/download/25/pdf_21)

[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/empresa\\_familiar.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/empresa_familiar.pdf)

<https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/forumadm/article/download/946/763>

[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/rRjDPpi0xc9RenE\\_2017-1-17-19-36-0.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/rRjDPpi0xc9RenE_2017-1-17-19-36-0.pdf)

<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+IMPORTÂNCIA+DA+GESTÃO+EM+EMPRESAS+FAMILIARES&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1660696599605&u=%23p%3DPjj-Yv\\_mbU0J](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+IMPORTÂNCIA+DA+GESTÃO+EM+EMPRESAS+FAMILIARES&btnG=#d=gs_qabs&t=1660696599605&u=%23p%3DPjj-Yv_mbU0J)