

# Dificuldades de Gestão em Empresa Familiar

BRUNA CRISTIANO ROCHA

JESSICA DAVI SILVA

EVERALDO HENRIQUE DOS SANTOS BARBOSA

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo o levantamento e o diagnóstico das dificuldades de gestão em uma empresa familiar e, ainda, se tais inconsistências são enfrentadas pela empresa. O tema abordado é relevante, pois a maior parte das empresas brasileiras são de gestão familiar. As organizações familiares enfrentam inúmeros desafios de gestão, as quais afetam seu crescimento, sua competitividade e continuidade no mercado, isso ocorre em virtude de problemas de profissionalização e restrição dos aspectos formais, informais e pessoais de gestão. A pesquisa exploratória foi utilizada neste estudo com enfoque qualitativo, adotou-se o método estudo de caso, o qual tem como sujeito de pesquisa os funcionários e proprietários da empresa. Apontam os resultados que o cenário atual da organização é designado por uma estrutura informal, visto que os procedimentos e atividades, não são claramente especificados, por conseguinte, ocasionando decisões precipitadas, afetando a produtividade na organização do estabelecimento. Contudo, foram propostas ações de melhorias como passíveis, tanto gerencialmente quanto financeiramente de serem manuseadas em prática pela organização em estudo.

*Palavras-chave:* Gestão familiar; Desafios; Melhorias.

---

## *Management Difficulties in Family Business*

### *Abstract*

The present research has as its general objective the survey and diagnosis of management difficulties in a family business and, also, whether such difficulties are faced by the company. The topic addressed is extremely relevant, since most Brazilian companies are family-run. Family organizations face numerous management challenges, which affect their growth, competitiveness, and continuity in the market, it occurs due to professionalization problems, and restriction of formal, informal, and personal aspects of management. The exploratory research was used in this study with a qualitative approach, the case study method was adopted, which has as research subjects the employees and owners of the company. The results point out that the current scenario of the organization is designated by an informal structure, since the procedures and activities are not clearly specified, therefore, causing hasty decisions, affecting productivity in the organization of the establishment. However, improvement actions were proposed, as modifiable, both managerially and financially, to be handled in practice by the organization under study.

*Keywords:* Family management; Challenge; Improvement.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem como princípio apontar os desafios das empresas familiares, sobretudo obtendo pontos positivos. Empresa Familiar, como toda e qualquer empresa, é uma criação humana que tem por finalidade a atuação econômica por meio de organização de iniciativas, procedimentos e fórmulas que visam empreender uma atividade com sucesso.

A empresa familiar é constituída por diversos fatores que somam entre si, uma grande motivação para que se abra uma empresa familiar, é, de certa forma gerar um histórico positivo ao nome da família, e também disponibilizar oportunidades de emprego aos familiares. Ademais, sabe-se que as dificuldades estão integralmente presentes nas empresas.

Os gestores responsáveis pelas empresas sempre passam uma visão positiva aos concorrentes e ouvintes, acrescentam a propostas e também resultados para os problemas futuros da empresa. Para obter-se uma organização empresarial marcada pelos seus fortes destaques é preciso gerar entre os familiares e contribuintes da empresa fortes laços de crescimento pessoal e também desenvolvimento voltado à organização. Empresa Familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada à uma família, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na administração. (BERNHOEFT, 1991, p. 01).

Bernhoeft (1991) enfatiza organização empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar, onde ainda não existe ou se for neutra, manter, onde já existiu ou ainda mudar para favorável, os pontos que forem negativos, a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Este trabalho busca evidenciar as principais dificuldades encontradas na gestão da empresa familiar, para compreender o conceito real de empresa familiar. O objetivo, ainda, consiste em fazer uma análise dos principais fatores que podem complicar a gestão, as vantagens e desvantagens. Atualmente, com as mudanças do dia a dia no mercado, novas oportunidades e desafios surgem a todo momento e nesse entendimento, é importante que as empresas estejam preparadas para se adaptarem.

A gestão dentro de uma empresa familiar é o segmento para o crescimento saudável da organização, assim como em qualquer empresa. Pelo fato de tratar-se de uma empresa familiar, alguns contratemplos ultrapassam o limite profissional. Portanto, visou-se responder: quais são as dificuldades de gestão enfrentadas em uma empresa de gestão familiar?

Definiu-se como objetivo geral o levantamento e o diagnóstico das dificuldades de gestão em uma empresa familiar e, ainda, se tais impasses são enfrentados pela empresa. Tendo em vista que os desafios organizacionais em uma empresa familiar são frequentes, pretende-se mostrar os problemas ocorridos.

Os procedimentos metodológicos, os quais serão detalhados na seção 4, a preparação dos objetivos propostos constitui no apoio de conceitos, princípios e técnicas de Yin (2010) e Gil (2002), tendo como os tipos de pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica.

A análise dos resultados foi realizada com base nos direcionadores apresentados no Quadro 2 - As principais características das vantagens e desvantagens de uma empresa familiar. Com objetivo em atender as necessidades da compreensão dos dados coletados.

Este trabalho de conclusão de curso foi distribuído nas seguintes seções: Na seção 01 apresenta-se a Introdução – é apresentado o tema de pesquisa, problemas, objetivos e justificativas. Na seção 02 - O contexto da gestão, no âmbito familiar, contendo informações a respeito das dimensões que envolvem a administração em família, suas vantagens e desvantagens. Em seguida, a seção 03 - abordou-se a inovação da gestão nas empresas familiares, contendo as principais inovações que a empresa pode realizar. Na seção 04 – Metodologia – são apresentados os procedimentos metodológicos, natureza da pesquisa e coleta de dados. Na seção 05 – A apresentação e análise dos resultados – descrição dos resultados coletados na empresa pesquisada, e por último na seção 06 – é o que corresponde nas considerações finais sobre as sugestões e resultados da pesquisa, relacionadas com as contribuições e perspectivas futuras.

Assim, espera-se que este trabalho possa agregar conhecimentos e valores a gestão de empresas familiares que atuam no mercado. Seja no contexto nacional brasileiro e internacional, deseja-se oferecer reflexões, sugestões, apoio nas práticas e decisões. Desta maneira, compreende-se que este trabalho cumpriu o conceito ético de autorização dos participantes de uso dos dados coletados.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Os autores Loogencker et al. (1997) qualificam que os laços familiares são fortes influenciadores para suceder uma boa participação dos membros da família no processo das atividades empresariais.

### 2.1 Gestão da Empresa Familiar

Gestão da empresa familiar é quando a família se junta em parceria para formar uma equipe com os mesmos objetivos, a fim de criar uma empresa bem-sucedida. Entretanto, o principal objetivo é ter todos da família trabalhando e colaborando para seu rendimento e crescimento, sem contratar ninguém de fora.

Nesse sentido, todos os membros precisam ter em mente que a lucratividade tem que ser reinvestida e, também, não envolver os conflitos de casa com a empresa, pois assim a empresa não será bem administrada, afinal todos tem que ter respeito ao outro e responsabilidade.

Contribuindo com Lodi (1998) argumentam que as empresas familiares são consideradas importantes para a economia do país, pois representam uma parcela significativa no mercado e são as empresas que mais contratam. Empresa familiar e seus pontos positivos como, conquistas, lideranças, lucratividade aumentada, heranças, conhecimentos, crescimento, desenvolvimento, experiências e também o sobrenome da Família ganha conhecimento e fama dentro da sociedade.

As peculiaridades estão presentes nas empresas familiares, não só pela proximidade entre as pessoas, determinadas peculiaridades as diferenciam das demais organizações. Um exemplo é a gestão, que muitas vezes segue um direcionamento oposto, porém esse aspecto não é de fato prejudicial ao desenvolvimento do negócio, é possível apresentar benefícios significativos a gestão de empresas familiares, tendo dedicação e centralização nos objetivos tratados

É possível dizer que grande parte das organizações familiares possui um sistema administrativo de gestão centralizado, isto é, as decisões e ações parte do cargo executivo mais alto na hierarquia empresarial. O ponto positivo desse aspecto é que torna de certa forma mais ágil e fácil de falar com os gerentes e assim poder achar rapidamente uma resolução em casos e situações de emergência.

Porém, em contrapartida, se a administração centralizada não foi organizada corretamente, pode ocorrer atrasos e dificultar os processos organizacionais, visto que por se tratar de uma empresa familiar, a quantidade de colaboradores é reduzida, os quais precisam analisar os procedimentos a serem tomados para que depois esclareça sua posição e realize a medida que julgar mais necessária.

Um dos principais fatores contribuintes é a dificuldade em separar os sentimentos, chamados de razão e emoção. Trabalhar e tomar decisões rigorosas com entes queridos é de extrema pressão e responsabilidade, exigindo ser totalmente imparcial e racional. Devido a isso, a gestão corporativa precisa de muita atenção, pois será necessário contrariar o coração e seguir a mente com o foco na administração.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada. (ALMEIDA, 1994).

A expectativa de lucro a longo prazo está totalmente ligada a empresas familiares, pois tem em mente que podem demorar um período maior para conseguir o real retorno do

investimento. Neste contexto, os gestores trabalham com a expectativa de deixar um patrimônio sólido para que as próximas gerações desfrutem dos resultados obtidos. Essa realidade é diferente das multinacionais que tendem a obter o lucro em um preço relativamente curto.

De modo geral, as peculiaridades da gestão de empresas familiares fazem com que a organização tenha uma experiência única, pautada com a vontade de crescer junto as pessoas queridas. Portanto para obter êxito nesse propósito não basta confiar apenas na empresa, se faz necessário também muito conhecimento, dedicação, esforço e principalmente manter o foco no planejamento empresarial.

### 2.2 Dificuldades a Gestão Familiar

As dificuldades enfrentadas pela gestão familiar muitas das vezes é o processo profissional, onde muitos contratempos na organização de planejamento, hierarquia, comunicação e liderança.

Além de outros problemas como a centralização das decisões em uma única mão e também interesses pessoais, isto faz com que a gestão da empresa seja cada vez mais dificultada e prejudicada com o mercado, funcionários, clientes e fornecedores. Por isso é necessário que o gestor esteja atento para todas dificuldades e andamentos da empresa.

Segundo Donnelley (1967, p. 01), “As empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que indiscutivelmente traz o conflito de interesses, assunto que deve ser discutido”.

O que geralmente ocorre é a vontade de escolher o cargo relacionado a suas realizações pessoais, deixando de lado os princípios da empresa, com isso gera insatisfações e pode acarretar problemas para o negócio, sendo assim, as dificuldades da gestão ocorre na maioria das vezes no ambiente familiar, podendo causar empecilho na organização estratégica de uma gestão.

A informalidade é considerada uma das dificuldades, a qual pode predominar em determinadas situações. Com a ausência das definições dos deveres e fazeres, o que predomina é a função lógica individualista, onde cada integrante da empresa faz aquilo que acha que é o certo. Certamente, a estrutura da gestão da empresa familiar deve ser definida e estabelecida com firmeza, investindo no conhecimento e prática gerencial e no desenvolvimento das equipes.

Assim, “Os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo”. (ESTOL; FERREIRA, 2006, p. 93-110).

Um ponto importante a ser observado em relação a empresa familiar é a separação entre as instituições: família e empresa. Os responsáveis chamados gestores não podem utilizar a função de “dono ou proprietário” único, inibindo o poder da tomada de decisões de forma autoritária e rigorosa, como se as decisões pessoais fossem uma regra.

O que pode gerar um clima de insatisfação entre os colaboradores que executam as atividades atribuídas, o fato de os gestores reproduzirem dentro da empresa o que acontece em casa e no cotidiano pessoal, gera conflitos, e apesar da empresa ser composta por membros familiares, cada um tem sua vida pessoal com deveres e fazeres distintos, e com a liderança se pondo superior, gera muitas das vezes atividades de forma menos produtiva.

De fato, mudanças e substituições, dentro das empresas são necessárias, portanto, dificulta a falta de preparação para tais momentos da sucessão. Torna-se necessário que as empresas familiares aprendam a lidar com mudanças e substituições, gestores e equipes necessitam estar constantemente preparados para tais mudanças, para que possa ocorrer sem prejuízos para a empresa.

### 2.3 O Contexto Hierárquico em Empresa Familiar

## Dificuldades de gestão em empresa familiar

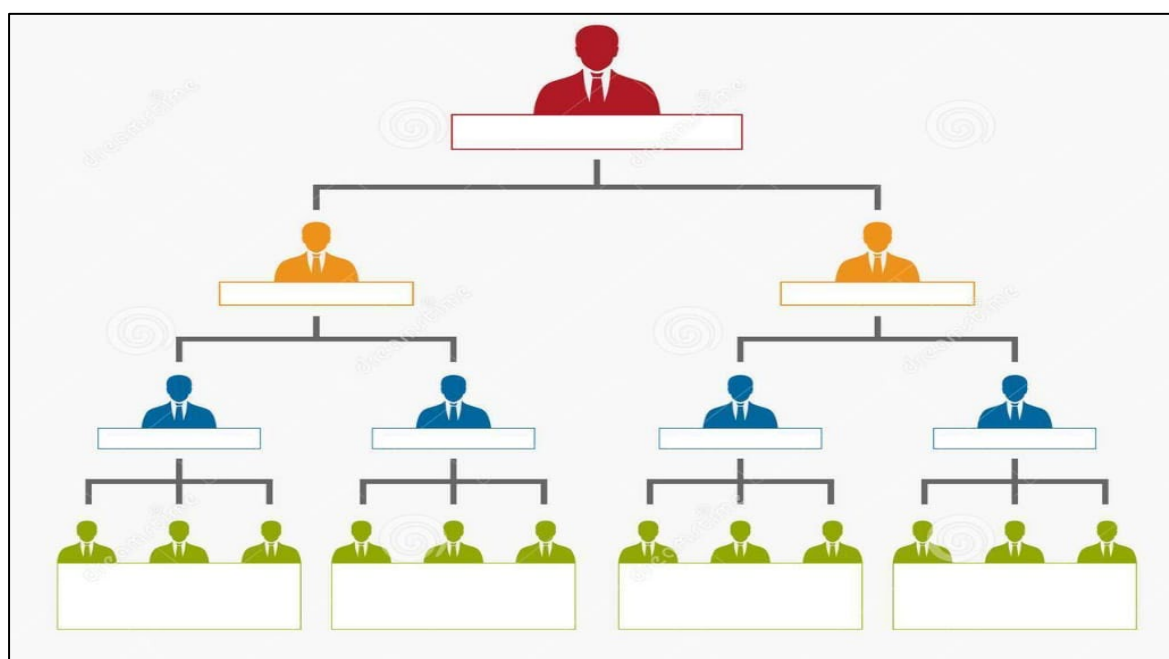
Define-se como aspectos relevantes ao estudo, a formação e estruturação da cultura organizacional nas empresas familiares, bem como as relações humanas e a formação do plano de carreira, análise de cargos e funções.

“Estes aspectos estão inseridos na base da empresa e o conhecimento das suas principais características proporciona a sobrevivência das organizações no mercado dos negócios” (ROSÁRIO, 2010, p. 01).

Como já textualizado, nas empresas familiares existe muitas dificuldades e uma delas é a sua hierarquia, pois é comum que os papéis se misturem e não fique claro de quem é a decisão final em caso de desacordo de ideias, provocando conflitos entre os membros.

Nesse sentido, para melhor contribuição, apresenta-se a seguir a Figura 1 para melhor compreensão da estrutura hierárquica de uma empresa.

**Figura 1 - Hierarquia empresarial**



Fonte: Site Dreamstime (2022).

### 2.3.1 Cultura Organizacional

Corroborando com Chiavenato (2014), o Autor (2014) esclarece que a cultura organizacional é concedida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização e deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança, uma vez que dá consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

A cultura organizacional é como ideias que determinado grupo concebeu, desvendou ou ampliou mediante a um procedimento onde foi envolvido a técnica, a elaboração, o estudo e o conhecimento.

Assim, para que se chegasse a um resultado que funcionasse bem o suficiente naquele determinado ambiente e que, por meio dele, também se pode trabalhar as falhas e problemas que ocorrem dentro da empresa. Sendo assim, a organização é um conjunto de costumes predominantes que cada empresa adere para colocar em prática o trabalho, atingindo suas necessidades.

### 2.3.2 Gestão de Pessoas

## **Dificuldades de gestão em empresa familiar**

A gestão de pessoas faz parte do setor de recursos humanos é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa, por isso é tão importante as empresas ter uma boa administração. Gestão de pessoas tem o conceito de melhorar e aprimorar a cultura das organizações que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Sendo assim, o objetivo da gestão é investir em equipes para potencializar o serviço e fazer com que profissionais trabalhem mais satisfeitos e engajados, impactando positivamente nas metas de negócio da companhia. E seus principais objetivos são:

- Resolução de conflitos;
- Motivação e engajamento;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Cuidar do interesse dos colaboradores;
- Comunicação transparente;
- Aprimorar os processos de recrutamento e seleção;
- Promover um bom clima organizacional.

As organizações têm esse desafio de alinhar os interesses das pessoas e das organizações dado pela imposição tanto pelo ambiente interno, quanto externo, tais como, globalização, avanços tecnológicos, concorrência, contenção de custos, reestruturação, parcerias e mudanças constantes.

Autores como Macedo (2002 p. 20-29); Bertucci et al (2009, p.10) explicam que “no caso das empresas familiares gestão de pessoas ajuda a direcionar estrategicamente a empresa transformando o sistema de gestão da empresa”. Lembrando que a gestão de pessoas não se trata apenas de um setor, pois ela é fundamental para a sucessão das organizações, por isso ela está relacionada com todos os objetivos a serem alcançados.

### **2.3.3 Falta de Profissionalismo**

O profissionalismo é umas das principais dificuldades ligadas a empresa familiar. Devido a conveniência dos pais, filhos e outros parentes serem a grande parte no ambiente de trabalho, é necessário garantir a postura profissional, porém isso pode se configurar como um desafio.

Por isso, é necessário encontrar devidas estratégias para assegurar o profissionalismo. Os familiares têm o dever de trabalhar e trazer resultados a empresa como qualquer outro funcionário. Não se deve deixar de lado a hierarquia, a definição de metas, resultados e o acompanhamento da produtividade.

Outra ação indispensável em uma empresa é estabelecer limites muito claros, seja ela familiar ou não. É de extrema importância que cada funcionário saiba quais são as suas atribuições e como ele será avaliado do dia a dia pela gestão.

### **2.3.4 Conflitos Intergeracionais**

As empresas familiares não são compostas apenas por pessoas que fundaram o negócio. Em determinadas fases do empreendimento, as outras gerações demandarão conviver no dia a dia corporativo da empresa. E isso costuma gerar os conflitos intergeracionais.

Se a relação entre as gerações não for aprazível no contexto familiar, isso pode se tornar uma grande dificuldade no cenário profissional, podendo causar insegurança nos colaboradores e consequentemente tornando o ambiente de trabalho um lugar desagradável.

### **2.3.5 Gestão da Mudança**

## **Dificuldades de gestão em empresa familiar**

A Gestão de Mudanças pode ser estabelecida com a aplicabilidade de um processo estruturado e de um conjunto de ferramentas para liderar o lado humano da mudança para abranger um resultado de negócio desejado. Ela busca trabalhar com todos os níveis e camadas da organização com o objetivo de prepará-los para as mudanças em curso, desde o indivíduo até a organização como um todo, passando pelas equipes, gestores e alta diretoria.

Denominamos que o período em que estamos vivenciando são de mudanças frequentes a todos os dias, e com isso as empresas precisam-se adaptar a essa etapa, para não ficarem para trás, essa mudança inclui toda a organização, garantindo resultados com qualidades, agilidades e eficiência.

A gestão da mudança é muito importante para um negócio pois a mesma, tem o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso, fazendo com que as iniciativas sejam realizadas com menos impactos nos indivíduos e mais retorno sobre o investimento.

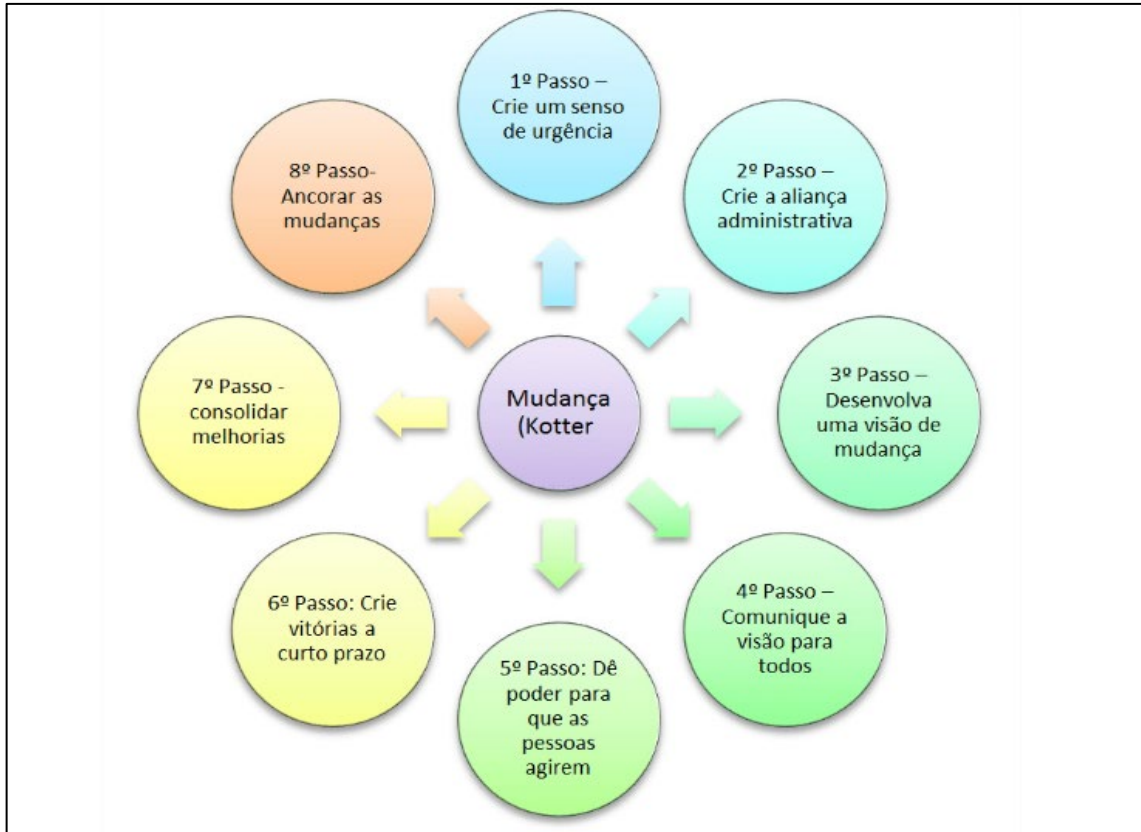
As pesquisas apontam uma forte correlação entre gestão de mudanças e sucesso de projetos: os dados do estudo de 2013 da Prosci, por exemplo, revelaram que 96% dos projetos que aplicaram abordagens estruturadas de gestão de mudanças atingiram ou ultrapassaram seus objetivos, enquanto apenas 16% dos projetos com gestão de mudanças pouco estruturada conseguiram o mesmo feito. (PROSCI BRASIL, 2019, p. 01).

O retorno sobre o investimento capturado através da excelente gestão de mudanças é significativamente maior do que em um contexto com um gerenciamento de mudanças frágil, esses dados são bastante claros: quanto melhor aplicarmos gestão de mudanças, maior a probabilidade de cumprirmos os objetivos dos projetos e, conseqüentemente, da organização.

Para exercer uma excelente Gestão de Mudanças se faz necessário ter objetivos, existem alguns muito bem-sucedidos que são os oito passos de KOTTLER (2017, p. 01) sendo eles:

### **Figura 2 – Demonstração dos 8 passos de Kotler**

## Dificuldades de gestão em empresa familiar



Fonte: Site LinkedIn (2016)

Os oito passos de Kotter são muito importantes para uma empresa, pois são usadas nas identificações das realidades competitivas que a organização enfrenta, ensina como montar um time que tenha poder suficiente para implementar a mudança, complacência nas visões globais da empresa, onde as pessoas se identifiquem, investindo na comunicação, tratando a mesma com entusiasmo pois é uma motivação.

Vencer as batalhas são muito importantes, porém não podemos perder o foco no longo prazo e também demonstrar como a nova conduta contribuiu para a sucessão da empresa, sendo assim que continue recompensando e principalmente contratando novos integrantes que se encaixem no perfil da empresa, atestando que essa constante capacidade é sem dúvidas um grande fator de sucesso.

### 3. A INOVAÇÃO DA GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A inovação está ligada à melhoria de um serviço, produto ou processo existente, e está ligada também a criação de algo completamente novo, mas que pode ser comercializado, que gere negócio.

Todas as empresas precisam buscar a inovação para obter lucros para não ocorrer o risco de falências, os gestores precisam sempre buscar novas ideias para manter o negócio no mercado e investir no que for necessário.

No contexto de uma empresa, a inovação é fundamental e que pode ser explorada com sucessão, tendo os benefícios como, aumento no faturamento, redução de custos, melhorias nas condições de trabalho entre outras. A inovação é um ato de inovar, modificar antigos costumes, serviço, mercadoria para a renovação de uma novidade, portanto, existem vários tipos de inovação, sendo sistematizados em diferentes tipos.





Fonte: Site Vindler Consultoria

## 4. METODOLOGIA

O estudo se identifica como exploratório, com característica qualitativa, a fim de promover o levantamento e o diagnóstico das dificuldades de gestão em uma empresa familiar e ainda, se tais dificuldades são enfrentadas pela empresa. O método aplicado é estudo de caso único, o agrupamento da pesquisa abrange uma empresa familiar, brasileira, localizada na cidade de Garça, interior do Estado de São Paulo. Os principais sujeitos da pesquisa são o proprietário e os funcionários, os quais colaboram para o desenvolvimento da empresa.

O proceder metodológico representa a escolha do método dedutivo e indutivo, bem como as tipologias utilizadas. Em nosso projeto usamos a tipologia aplicada e bibliográfica, onde os estudos deram-se por meio de livros, dicionários e documentários.

A forma em que a gestão é aplicada no negócio, exerce grande influência em seu desempenho, constitui os procedimentos metodológicos apoiados em conceitos, princípios e técnicas dos autores (CÓRDOVA; ALBERTON; LANA, 2014).

Assim, este trabalho tem como objetivo mostrar a rotina e as dificuldades enfrentadas na gestão familiar. Tendo como finalidade buscar adquirir conhecimentos e dar soluções para os problemas específicos, ou seja, aprimorar tais problemas

### 4.1 Estudo Exploratório

Para a realização deste estudo foi realizada uma pesquisa exploratória que envolve um levantamento bibliográfico, essa modalidade tem a intenção de buscar novos padrões, conhecer novas ideias e com isso o objetivo é trazer uma inovação para a empresa.

De acordo com Gil (2002, p. 46), podem-se observar três vantagens da pesquisa documental:

Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Segunda vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas.

Terceira vantagem é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Sendo assim a pesquisa tem como propósito facilitar e ajudar o empresário a buscar uma maior familiaridade com o problema, com intuito de torná-los mais coerentes.

### **4.2 Pesquisa Qualitativa**

O presente estudo pode-se obter também a pesquisa qualitativa que traz uma coleta de informações que visa descrever uma hipótese, buscando entender determinados comportamentos, rotina e decisões enfrentadas pela empresa.

“O autor Godoy (1995, p.01) aborda a pesquisa qualitativa de forma semelhante, enfatizando também a perspectiva integrada, em que o pesquisador vai a campo objetivando captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas.”

Portanto, a pesquisa qualitativa tem o objetivo de entender os determinados comportamentos apresentados pela empresa, trazendo informações aprofundadas e ilustrativas, esclarecendo cada ações.

### **4.3 Pesquisa Bibliográfica**

Esse estudo nada mais é que o levantamento bibliográfico de livros, revistas, documentários e notícias publicadas sobre uma determinada informação nas bibliotecas, o qual será direcionado para um trabalho científico que necessite de uma dedicação e uma interpretação de determinado material. Os autores, Bastos e Keller (1995, p. 53) definem: “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo”.

A determinada pesquisa traz muitas vantagens, como aponta o autor Gil (2002, pg.3)

[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não tem maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. (2002, p. 3).

Fundamentado nos estudos, pode-se afirmar que a pesquisa bibliográfica tem como objetivo reunir e analisar informações relevantes para apoiar o trabalho, sendo a base da investigação do tema.

#### 4.4 Método Estudo de Caso

Para a estruturação da metodologia aplicou-se o estudo de caso único Yin (2010). O mecanismo estudo de caso único foi utilizado para viabilizar profundidade do objetivo estudado, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso permite, conforme Gil (2007), que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto em que está inserido, que sejam formuladas hipóteses e teorias, e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

A pesquisa de campo é uma característica do método estudo de caso [...] “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010 p. 39).

Zanni, Moraes e Mariotto (2011 p. 12) evidencia que o estudo de caso “[...] pode oferecer diferentes possibilidades de generalização, que não a empírica”. O estudo de caso único concede a realização de uma investigação em um determinado campo físico que ofereça fortalecimento aos resultados, pois a teoria e a prática contribuem com mais clareza ao pesquisador.

O estudo de caso baseia-se “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” Michel (2005, p.33). Assim, esta temática se consolida com os diferentes métodos de coleta de dados das técnicas de pesquisa, sendo a pesquisa bibliográfica, o questionário e a entrevista.

Para Yin (2010, p. 144), “[...] Com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do construto também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência, essencialmente, proporcionam várias avaliações do mesmo fenômeno”. Portanto, para a justificativa da pesquisa, foi relevante captar e operacionalizar dados da empresa pesquisada por meio de evidências identificadas e técnicas de coleta de dados aplicadas.

#### 4.5 Instrumento de Coleta de Dados

As informações utilizadas na pesquisa foram coletadas através de entrevista com o proprietário da empresa Chama no Açai no dia dois de março de 2022. As perguntas aplicadas durante a pesquisa têm o objetivo de conhecermos melhor o funcionamento e trazer soluções para a empresa pesquisada. Ao todo foram aplicadas 7 perguntas ao proprietário, conforme consta no Quadro 1:

#### Quadro 1 - Estrutura das perguntas do questionário

Estrutura das perguntas do questionário

## Dificuldades de gestão em empresa familiar

Questão	Fonte
O que motivou o proprietário a abrir uma empresa familiar?	BARRETO (2010)
Todos se dedicam para o sucesso da empresa?	CHIAVENATO (2010); CHEIN (2001)
Os interesses familiares se confundem com os empresariais?	GIL (2002)
Conflitos familiares atrapalham a produção?	BARRETO (2010)
Os problemas são solucionáveis?	CHEIN (2001)
Flexibilidade no cumprimento de horário para os membros da família?	YIN (2010); BARRETO (2010)
Os sentimentos interferem nas decisões tomadas?	BARRETO (2010)

**Fonte:** Elaborado pelas Autoras.

A partir do questionário aplicado, foi possível analisar a relação entre os familiares dentro do ambiente profissional e captando as principais dificuldades enfrentadas.

### 5. A APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Chama no açaí, onde foi realizado estudo, está situada na cidade de Garça no estado de São Paulo, uma cidade pequena com aproximadamente 45 mil habitantes.

Esta iniciou suas atividades em 2017, após o proprietário perceber uma oportunidade quando ainda era apenas um colaborador em uma empresa no mesmo ramo.

A empresa em si tinha acabado de fechar as portas e com isso ficando desempregado, então surgiu a ideia de criar o próprio negócio, começou montando a empresa na sua própria casa, onde permanece até a atualidade, visto que a empresa é apenas delivery, o mesmo realiza as vendas por telefone, via redes sociais, possui em seu cardápio de adicionais poucas opções, portanto em 2021 já com uma cartela de clientes estabelecida, pode expandir seus negócios que antes vendia apenas açaí com alguns acompanhamentos, hoje ele possui um cardápio bem amplo e variado de opções para os clientes adicionar no açaí.

A Empresa possui atualmente cinco funcionários, sendo assim a loja está sendo conhecida tanto na cidade como em cidades vizinhas, e atrai pessoas de diversas localidades.

O processo de sucessão de gestores ainda não ocorreu na empresa. O fundador e proprietário da empresa continua envolvido ativamente na gestão, mas mesmo com a transferência específica da sucessão, a empresa mostra que está a preparar-se para este momento, visto que o irmão do proprietário já desempenha um papel importante na empresa, na qualidade de empregado, junto com o irmão, auxilia na tomada de decisões estratégicas, adquirindo conhecimentos, constatando situações reais de decisões e resolvendo problemas que surgem no dia a dia da empresa.

## Dificuldades de gestão em empresa familiar

De acordo com a entrevista feita com o gestor da empresa, as principais dificuldades de gestão empresarial são:

- Acomodação de familiares por não terem medo de demissão.
- Conflitos entre os familiares.
- Falta de uso de estratégias administrativas.
- Falta de estratégia de marketing.

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares ainda é a resistência a mudanças. Contudo dificuldade em introduzir novas técnicas de trabalho e novas tecnologias, vale ressaltar que o modelo de gestão da empresa precisa ser revisto pois continua da mesma forma a mais de quatro anos.

A loja funciona bem, mas obviamente necessita atualizar o modelo de gestão, é necessário maiores habilidades administrativas e técnicas de planejamento.

Para investir no mercado, uma empresa geralmente precisa entender seus maiores concorrentes, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. As empresas que não buscam o aprimoramento da gestão em um curto espaço de tempo acabam ficando para trás, o que lhes confere uma vantagem competitiva.

Na entrevista com o gestor, percebe-se que ele não conhecia outros modelos ou ferramentas de gestão que pudessem ser implantados na empresa, o que é muito comum nas empresas familiares.

Ficou bem claro que a empresa necessita buscar ajuda externa das seguintes maneiras: consultoria ou buscar outras formas para evitar problemas no futuro, porque mesmo em uma empresa familiar precisa-se de uma boa estratégia de gestão.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para o crescimento da empresa estudada e de outras que enfrentam problemas semelhantes. Para melhor apresentação e análise dos resultados, segue no quadro 2 características das vantagens e desvantagens de uma empresa familiar:

**Quadro 2** – Características das vantagens e desvantagens de uma empresa familiar:

VANTAGENS	DESvantagens	SOLUÇÕES
Visão de longo prazo	Jogos de poder	Inovação
Comprometimento com a organização	Desentendimentos familiares	Gestão de mudanças
Conforto no ambiente	Misto de emoções	Separe a vida pessoal da profissional
Aspecto emocional	Conflitos intergeracional	Planejamentos e organização
Autonomia	Falta de profissionalismo	Promover a meritocracia
Lealdade	Nepotismo	Profissionalização na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o Quadro 2 supracitado, foi possível perceber que as vantagens de uma empresa familiar estão relacionadas ao comportamento e sentimentos dos familiares. Por conseguinte, as desvantagens apresentam características que correspondem aos conflitos de relacionamento e poder. Nesse sentido, as soluções abrem espaço para empenho e dedicação em mudanças, essas mudanças podem estar atreladas a ações voltadas à inovação dos processos e estruturação de pessoal da empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

## Dificuldades de gestão em empresa familiar

O pressuposto teve como objetivo geral diagnosticar as dificuldades de gestão em uma empresa familiar e ainda, se tais dificuldades são enfrentadas pela empresa e com isso propor soluções de melhorias em seu cotidiano. Assim, enfatiza-se que a pesquisa obteve informações estratégicas e que foram essenciais para o alcance dos objetivos propostos.

Levando em consideração a importância das empresas familiar, as quais compõem aproximadamente 75% de todas as empresas do mundo (ENEF, 2016).

Entende-se 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.” (6, Apud LIMA 2009, p. 84)

Assim, a empresa familiar deve sempre procurar manter o equilíbrio entre os interesses particulares e profissionais, evitando conflitos que podem prejudicar o funcionamento da empresa.

Com base nas dificuldades enfrentadas, foram definidas as seguintes soluções viáveis, como:

- Planejamento nas divisões de tarefas assim todos irão fazer suas devidas funções.
- Implantação de notas fiscais e contas bancárias vinculadas ao CNPJ da empresa, assim tendo uma organização no sistema financeiro.
- Ter um método de controle de gastos e lucros que entram e sai, por exemplo uma planilha ou sistema.
- Estabelecer horários de entrada, almoço e saída para os colaboradores, assim tendo um controle e organização melhor do estabelecimento.
- Confeção de uniformes para os entregadores, visto que os mesmos têm contato direto com os clientes.
- Divulgações em redes sociais como grupos, sendo uma ferramenta de divulgações de promoções, sorteios e cardápios.
- Estruturação para o crescimento e sucessão da empresa para um possível estabelecimento físico.

Assim, concluímos que os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois tivemos a oportunidade de conhecer e estudar a gestão e as dificuldades enfrentadas em uma empresa familiar, contudo pudemos trazer soluções. Delongas que a empresa Chama no Açaí coloque em prática as soluções aplicadas para a melhoria do negócio, deste modo se evoluindo cada vez mais para o crescimento e sucesso.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual do planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas

ALMEIDA, M. I. R. (1994,p. 594). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

BARRETO, lima. **Âmbito Jurídico. Gestão organizacional em empresa familiar: uma pesquisa bibliográfica**. (Apud LIMA 2009, p. 84).

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

BARCELOS, R. O RH, **A formação e a contratação de sucessores familiares** – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, (2007, Natal, RN., 2007).

BROM, Luiz Guilherme. **Falhas de comunicação nas empresas.** in Revista Gestão & Negócios. (Edição n. 89. 12 jun. 2015.)

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional. A Dinâmica do Sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: (Elsevier 2010, p. 1)

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.** 10ª ed., Rio de Janeiro: (Best Seller,2005.)

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** (Barueri: Manole, 2014.)

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: (abril -Tec, 1976. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, (v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.)

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas.** Rio de Janeiro, (v.27, n.4, out./dez. 1987.)

KOTTER, Jhon Paul Kotter. **Liderando mudanças; transformando empresas com a força das emoções.** Editora Alta Books; 1ª edição 13 de setembro de 2017.

LODI, João B. **A empresa familiar.** São Paulo: Editora Pioneira, 1984.

MACÊDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira.** Revista de Administração Eletrônica da FGV, São Paulo, (v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002.)

MATIAS, Alberto Borges. **Conheça as 5 maiores peculiaridades da gestão de empresas familiares.** Ribeirão Preto/SP, (outubro 31, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998.p. 594). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

OLIVEIRA, M. A. L (1994. p. 594). **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa.** Rio

PROSCI, consultoria prosci Brasil. **Gestão de mudança.** Belo Horizonte/MG, 2019).

PINHEIRO, M (1996.p. 594). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP

ROSÁRIO. (2010. p. 01) **Os desafios da gestão em uma empresa familiar.** São Geraldo/MG, 19 de julho de 1910.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, (2001.

## **Dificuldades de gestão em empresa familiar**

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed, p. 39. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. S. M. de; MARIOTTO, F. L. **Para que servem os estudos de caso único?** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Set. 2011.