

---

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Etec Prof. Dr. José Dagnoni  
Técnico em Administração

## **ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES - DESAFIOS DE GESTÃO E O IMPACTO DA FALTA DE PREPARO GERENCIAL**

Fábio Alves Ferreira<sup>1</sup>  
Fernanda De Almeida Alves<sup>2</sup>  
Jessé Mendes Da Cruz<sup>3</sup>  
Kamilly França de Almeida<sup>4</sup>  
Luana Lopes Barbosa<sup>5</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho, tem como objetivo abordar de que forma funciona a organização familiar de uma empresa e destacar seus pontos negativos como conflito de ideias, autoritarismo e falta de trabalho em equipe levando em consideração a falta de comunicação, estrutura e hierarquia, podendo afetar o funcionamento da empresa causando prejuízo e falta de desempenho dos colaboradores e com isso prejudicando o clima organizacional da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização Familiar, Comunicação, Estrutura e Hierarquia

### **1 INTRODUÇÃO**

Diversas análises são feitas acerca das empresas familiares, e a gestão dessas organizações nem sempre se traduz em sucesso contínuo. No contexto administrativo, as empresas familiares demandam abordagens diferenciadas, uma vez que envolvem simultaneamente o negócio, a família e o mercado, cujas interações nem sempre são harmoniosas. Essa complexidade é um dos fatores que contribuem para os conflitos frequentemente observados.

---

<sup>1</sup> Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - fabio.ferreira106@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - fernanda.alves141@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - jesse.cruz01@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - kamilly.almeida4@etec.sp.gov.br

<sup>5</sup> Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - luana.barbosa26@etec.sp.gov.br

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia nacional, sendo que a maioria delas contribui de maneira significativa para o crescimento das indústrias e para o desenvolvimento econômico. Em contraste com as empresas convencionais, os familiares apresentam uma maior vulnerabilidade ao fracasso, e o sucesso da organização pode ser comprometido durante os processos de sucessão.

Conforme apontado por Oliveira (2010), "aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de operação, 60% falham até o final do segundo ano e quase 90% encerram suas atividades até o décimo ano de existência".

Esses dados evidenciam que a gestão das empresas familiares possui características singulares e que os problemas internos podem prejudicar a sua permanência no mercado.

Através dos estudos da Prosci sobre o impacto da gestão de mudanças estruturada em projetos, foi feita a seguinte observação:

A empresa familiar deve reconhecer suas forças e fraquezas, com o objetivo de mitigar os pontos negativos e promover o desenvolvimento dos aspectos positivos. Outro ponto crucial é a definição clara dos objetivos dos membros da família na organização, especificando os deveres de cada cargo, para assegurar a continuidade de uma administração familiar eficaz. (Lodi,1998)

O presente artigo visa evidenciar os principais desafios enfrentados na gestão das empresas familiares, com o intuito de compreender o conceito real dessas organizações. Ademais, o artigo busca realizar uma análise dos fatores que podem complicar a gestão, bem como das vantagens e desvantagens associadas. Diante das constantes transformações do mercado, que apresentam novas oportunidades e desafios, é imperativo que as empresas estejam devidamente preparadas para se adaptar a essas mudanças.

## **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver treinamentos para que capacitem os colaboradores e gestores, assim reduzindo os impactos na gestão de empresas familiares.

## 1.2 Objetivos Específicos

- Criar missão, visão e valores condizentes ao tipo da empresa e sua história;
- Elaborar uma pesquisa de clima organizacional aos colaboradores para assim saber as adversidades encontradas na empresa;
- Elaborar organograma;
- Criar treinamentos para os gestores;
- Implementação de questionário avaliação 360°.

## 1.3 Justificativa

Sabe-se que em uma organização há muitas pessoas com pensamentos, comportamentos e culturas diferente, através disso é notório alguns conflitos entre gestor e colaborador, tendo consequência no funcionamento do dia a dia da empresa.

Diante disso, com ajuda de método de pesquisa de clima organizacional para obter informações necessárias para a criação de um sistema ou aplicativo para implantação da avaliação 360°, com os dados adquiridos através dele onde é possível introduzir treinamento com especialista específico em cada competência.

## 1.4 Problema

Um dos desafios é a falta de separação entre vida familiar e as questões empresariais, o que pode levar a uma gestão autoritária e insatisfação entre funcionários não familiares. As empresas familiares precisam se preparar e organizar na gestão evitando prejuízos.

Afirma que as empresas familiares na sua maioria são administradas por integrantes da família, o que geralmente traz o conflito de interesses. Na maioria das vezes, a busca pelas realizações pessoais vem antes dos princípios da empresa, gerando insatisfações e/ou problemas para o negócio. (Donnelley, 1976)

“A autoridade, nas empresas familiares é centralizada na figura do fundador, característica essa que pode gerar divergência entre sucessor e sucedido”. (Estol e Ferreira, 2006 e Giovannoni, Maraghini e Riccaboni, 2011, p.4)

Baseado nas falas dos autores é proposto o seguinte questionamento: Como pode ser identificado as necessidades de melhorias entre gestor e colaborador? Quais ações deve-se tomar para melhorias das estruturas e a profissionalizações das equipes?

### **1.5 Hipóteses**

- Aplicar pesquisa de clima organizacional para levantar as necessidades de melhoria;
- Desenvolver um aplicativo onde serão incluídas as informações dos colaboradores para o RH implementar a Avaliação 360°;
- Aplicar capacitação para desenvolver gestores e colaboradores para aprimorar um ambiente melhor na empresa.

### **1.6 Metodologia**

Neste artigo foi utilizado o método de pesquisa descritiva com o objetivo de fornecer uma visão detalhada e organizada sobre o problema estudado. Através do resultado da pesquisa foi identificado as causas e efeitos o porquê do comportamento observado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, será abordado sobre as empresas familiares, elucidando suas características, vantagens e desafios. Essas organizações, fundamentadas em valores familiares, buscam garantir a continuidade ao longo das gerações. Embora proporcionem estabilidade e um forte comprometimento, enfrentam conflitos de interesse e a necessidade de profissionalização. A cultura organizacional, estabelecida pelos fundadores, juntamente com os distintos

modelos de gestão, exerce influência significativa sobre o processo decisório. O planejamento sucessório e a gestão de mudanças são aspectos cruciais para a adaptação e o sucesso contínuo, visando a construção de um legado duradouro.

## **2.1 Conceito de empresa familiar**

Na empresa familiar que possui uma visão tradicional dos papéis de gênero, a mãe, geralmente, é a guardiã do sonho coletivo da família. Seu sonho fornece a cola que dá a coesão e o senso de pertencimento para outros membros família. Geralmente, enfatiza a perpetuação da harmonia familiar. (Lansberg; 1999 p.48).

É a propriedade e o controle que está nas mãos de uma família ou de várias famílias, e a gestão pode envolver membros da família em posições-chave. Geralmente, essas empresas são orientadas por valores familiares e podem ter uma abordagem mais próxima e personalizada em relação aos funcionários e clientes. A continuidade da empresa é frequentemente uma preocupação central, com a intenção de passar o negócio para as gerações futuras. No entanto, desafios específicos, como questões de sucessão e conflitos familiares, também são comuns nesse tipo de empresa.

### **2.1.1 Como surgiu?**

“O planejamento do processo sucessório talvez seja o aspecto mais importante para o sucesso de transferência de funções.” (Oliveira,1999, p. 83).

A empresa familiar possui uma longa trajetória histórica, sendo tão antiga quanto as próprias narrativas das atividades econômicas. Atualmente, compreende-se a forma empresarial que se consolidou a partir da Revolução Industrial do século XIX. Por volta de 3.000 a.C., especificamente na Mesopotâmia, iniciou-se a gestão do comércio. No entanto, o surgimento das dinastias de negócios se fortaleceu alguns séculos depois, na Idade Média, quando a aristocracia estabeleceu títulos de nobreza e concedeu terras aos nobres, visando facilitar a administração.

Durante a Idade Média, as guildas consolidaram essa estrutura, com negócios familiares controlando a produção e a distribuição de mercadorias.

Com a Revolução Industrial, muitas empresas cresceram em tamanho e complexidade, embora a essência familiar continuasse presente, especialmente em setores como manufatura e comércio.

No Brasil, o princípio da empresa familiar remonta ao século XVI, com as capitâneas hereditárias, que representam a primeira forma de empreendimento privado no país. O termo "hereditárias" refere-se à transferência das terras por herança, onde o filho mais velho herdava as propriedades oriundas do pai.

Todavia, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que esse tipo de empresa realmente cresceu em larga escala, em grande parte devido a incentivos estatais. No século XX, a profissionalização se tornou uma tendência significativa, com empresas familiares adotando práticas de gestão mais formais.

A implementação de estruturas corporativas e a criação de conselhos familiares ajudaram a gerenciar conflitos e a garantir a continuidade do negócio. Exemplos notáveis de empresas familiares, como Ford, Walmart e Ferrero, ilustram como a combinação de tradição e adaptação às mudanças pode resultar em sucesso duradouro.

### **2.1.2 Vantagens das empresas familiares**

Sobre as empresas familiares, de que são ineficientes, fechadas, incapazes de amplas adaptações às mudanças, principalmente se isto envolver relações entre os familiares; e, ainda, é voz corrente afirmar-se que a sucessão é quase sempre desastrosa. (Kelin E. Gersick.1997 p.308).

Todo negócio apresenta seus aspectos positivos e negativos. Mas sabendo extrair o máximo possível dos benefícios, consegue-se minimizar os pontos ruins.

Essa categoria de empresa possui algumas particularidades que as diferenciam das demais organizações, sendo elas: Comprometimento; Estabilidade; Perspectiva de longo prazo; Confiança mútua entre os sócios e gestores; Desenvolvimento em conjunto da equipe; Permanência da cultura e dos valores da empresa por um longo período.

### **2.1.3 A importância do processo de sucessão nas empresas familiares.**

“Permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes.” (Cohn, 1991; Oliveira, 1999; Fockink, 1998; Scheffer, 1995; Bernhoeft, 1996) p.5

Esse é um processo crucial para garantir a continuidade da empresa, pois é necessário que os donos entrem em consenso sobre a transferência do comando para a pessoa mais qualificada para exercer o cargo. Em uma empresa familiar, muitas vezes, o comando é passado para os filhos, que nem sempre estão prontos para essa responsabilidade. Isso pode comprometer o futuro da empresa. Portanto, quando estiver nessa situação, os donos devem tomar medidas de segurança, como treinar os futuros herdeiros para que tenham a capacidade de exercer funções de liderança e desenvolver habilidades de comunicação e negociação. Além disso, é importante cultivar novos líderes com inteligência emocional para lidar com situações cotidianas, garantindo assim um futuro próspero para a empresa.

## **2.2 – Gestão em Empresas Familiares**

“Empresas familiares devem equilibrar a tradição com a inovação para garantir a sustentabilidade e crescimento” – (John Davis ,2007 p.5).

Gestão em empresas familiares retrata a administração da empresa que é propriedade e operada por membros da mesma família. Nessa ocasião, os familiares assumem papéis-chave na tomada de decisões, o que confere a gestão um caráter específico e único.

A importância da gestão promove um forte senso de identidade e pertencimento entre os membros das famílias, que estão diretamente envolvidos na condução dos negócios. No entanto, a gestão em empresas também apresenta desafios significativos.

Entre eles são: Separação de interesses pessoais e empresarias; Falta de profissionalização; Comunicação clara e eficiente.

A gestão familiar é um modelo único que envolve desafios. Ao superar esses desafios a empresas podem aproveitar os benefícios e construir um legado

---

duradouro.

### **2.2.1 Administração de empresa familiares**

“O sistema cultural é formado principalmente pela transmissão dos valores e crenças do fundador ao negócio, mas o compartilhamento deste sistema depende do grupo dos colaboradores.” (SHEIN, 2009 p.14).

As empresas familiares são sempre pelos seus propósitos, onde seus associados dividem os lucros e trabalham pelo mesmo objetivo, criando lealdade entre os colaboradores. A confiança mútua facilita a comunicação e a tomada de decisões e melhora a cooperação. A flexibilidade permite mudanças rápidas e uma visão de longo prazo garante que os investimentos se concentrem na sustentabilidade. Além disso, como a família ocupa a posição principal, os custos administrativos são reduzidos e a gestão e a operação são melhores, incentivando os negócios.

Com essas práticas sendo aplicadas na empresa possibilitam uma melhora na política de ética e conduta, também traz a oportunidade que a empresa cresça, contudo, preservando seu núcleo dessa forma impedindo que se crie privilégios entre quem está nos cargos de comando e os colaboradores.

### **2.2.2 Cultura organizacional de uma empresa familiar**

“No que tange à relação entre cultura organizacional e sucessão.” (Estol e Ferreira, 2006, p. 6)

A cultura da empresa é formada conforme os valores, propósitos e princípios do fundador. Por conta dos pensamentos do fundador, isso se refletirá em todas as atividades e produtos da empresa. E esses valores sempre serão repassados quando ocorre a contratação de um novo funcionário, fazendo dessa forma que todos os colaboradores saibam qual a cultura das empresas.

### **2.2.3 Empresa familiar e empreendedorismo**

“Defende que a cultura compreende os valores compartilhados, crenças, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, posicionamento, tradições, visão

de mundo e objetivos que são passados aos membros de uma sociedade de geração para geração.” (Fleury ,1989 p.14).

Com base nessa citação, a empresa familiar trata-se de empresa que contém vários proprietários que pertencem à mesma família. Uma empresa familiar é onde existe mais de um membro da mesma família contribuindo para a administração, investimento do negócio, havendo sempre um zelo para dar continuidade de geração para geração.

“Ao definir o papel desse profissional, quando afirma que, na abordagem clássica ou processual, o administrador ou a arte de administrar concentra seus atos em planejar, organizar, dirigir e controlar.” (Santos e Acosta, 2011 p.18).

Havendo uma compreensão, o empreendedor sonha e começa uma empresa por conta de um sonho. Planejando e organizando a empresa, tem espírito de liderança e capacidade de influenciar as pessoas.

## **2.2.4 Tipos de empresas familiares e suas características da gestão**

A cultura de trabalho deve ser profissional e orientada a objetivos para evitar um ambiente informal. As empresas familiares também enfrentam desafios na cultura de investimentos, muitas vezes limitadas pela visão centralizada de um membro. Por fim, a relação de sucessão é complexa, pois questões de herança podem gerar disputas e tensões familiares, tornando essencial um planejamento cuidadoso.

As características das empresas familiares influenciam seu sucesso e objetividade nas relações entre os membros. A gestão pode ser dividida em três modelos: Gestão Paternalista: Centraliza decisões em um único membro, geralmente o fundador, dificultando o crescimento e a inovação devido à falta de adaptabilidade; Gestão Participativa: Mais flexível, envolve a contribuição de familiares e não familiares nas decisões, promovendo um ambiente criativo, mas ainda centralizado; Gestão Profissional: Reconhece a necessidade de objetividade e utiliza colaboradores qualificados para análise de riscos e oportunidades, resultando em maior sucesso.

E também existe alguns tipos de empresa, por exemplo:

- **EMPRESA FAMILIAR TRADICIONAL:** O tipo mais comum de empresa familiar é caracterizado pelo controle e operação inteiramente nas mãos de

membros da família. Essas empresas geralmente possuem capital fechado e uma estrutura corporativa menos transparente, resultando em decisões e atribuições limitadas a esses familiares;

- **EMPRESA COM TRABALHO DE FAMILIARES:** Esse tipo de empresa familiar opera como uma tradicional, mas envolve a participação de outros parentes. A propriedade é predominantemente de um único membro da família, que contrata profissionais e colaboradores familiares, frequentemente mais jovens, para funções de entrada na carreira;
- **EMPRESA COM ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR:** Uma empresa com administração familiar é similar à tradicional, com membros da família em cargos de gestão. No entanto, a diferença é a ênfase na capacitação profissional, permitindo que quem ocupa papéis de decisão seja escolhido com base no conhecimento e experiência, e não apenas pela idade ou controle familiar;
- **EMPRESA HÍBRIDA:** A empresa híbrida surge quando uma organização abre capital e busca consolidar seu crescimento. Nesse modelo, o controle central permanece com a família, mas há um investimento na contratação e capacitação de gestores profissionais externos à família;
- **EMPRESA DE CONTROLE OU DE INVESTIMENTO FAMILIAR:** A empresa de controle ou de investimento familiar é um modelo em que a família não busca mais o controle administrativo, focando apenas na influência e no investimento para o crescimento do negócio. Nesse caso, todos os cargos de direção são ocupados por terceiros capacitados, enquanto os familiares mantêm o controle estratégico por meio da posse de ações, patrimônio ou ativos.

### 2.3 Principais conflitos da organização familiar

A gestão de empresas familiares apresenta desafios específicos, frequentemente relacionados ao conflito entre as dinâmicas familiares e as exigências profissionais do negócio. A falta de planejamento estratégico claro, hierarquia definida, comunicação eficiente e liderança profissionalizada são algumas das dificuldades enfrentadas. Além disso, a centralização das decisões em uma única pessoa e a mistura de interesses pessoais com os objetivos da empresa podem prejudicar o desempenho do negócio, afetando a relação com o mercado, funcionários, clientes e fornecedores.

De acordo com o artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea (RAC) Estol e Ferreira menciona: “Para minimizar esses problemas, é essencial que a estrutura de gestão da empresa familiar seja bem definida e profissionalizada.” (De acordo com Estol e Ferreira, 2006 p.52)

É necessário que a gestão seja orientada por padrões claros de atuação, baseados no profissionalismo, para garantir que a empresa funcione de forma eficiente e com resultados positivos.

Outro ponto importante é a separação entre os papéis de "família" e "empresa". Os gestores não devem tomar decisões com base em sua posição de "dono" ou "proprietário", utilizando a empresa como uma extensão do ambiente doméstico. Isso pode gerar um clima de insatisfação entre os colaboradores e afetar a produtividade, uma vez que a liderança baseada em questões pessoais pode resultar em decisões pouco eficazes.

Por fim, a sucessão de liderança é um momento crítico para a continuidade do negócio. A falta de um planejamento sucessório adequado pode tornar as mudanças e substituições dentro da empresa mais difíceis e prejudiciais. Para que a transição ocorra de forma tranquila e sem prejuízos à empresa, é fundamental que os gestores e as equipes estejam preparados para lidar com essas mudanças de maneira estruturada.

Em resumo, as empresas familiares precisam investir na formalização de sua estrutura de gestão, na separação clara entre os aspectos familiares e empresariais, e no planejamento sucessório para garantir que o negócio continue prosperando a longo prazo.

### **2.3.1 O Contexto Hierárquico em Empresa Familiar**

São considerados importantes para o estudo, a formação e a organização da cultura nas empresas familiares, assim como as relações interpessoais e o desenvolvimento do plano de carreira, análise de cargos e funções.

“Esses aspectos estão inseridos na base da empresa e conhecer suas principais características é o que daria condição de sobrevivência às organizações no mercado dos negócios” (ROSÁRIO, 2010, p.01).

Como já foi dito, nas empresas familiares existem várias dificuldades, e uma delas é a hierarquia. Isso acontece porque é comum que os papéis se

misturem, o que acaba deixando indefinido quem tem a palavra final em caso de discordâncias, gerando conflitos entre os membros.

### **2.3.2 Cultura Organizacional**

Consoante ao entendimento de Chiavenato (2014), o Autor (2014) explicita de que cultura organizacional é um abrangente conjunto de valores e crenças comuns a um coletivo de indivíduos pertencentes à organização e deverá ser assimilável a conjunto de outras variáveis organizacionais como: estrutura, tecnologia, estilo de liderança, uma vez que a eficiência e a harmonia dessas múltiplas variáveis dependem do sucesso organizacional.

A cultura organizacional é qual pensam os membros de dado grupo ou organização, ou seja, as ideias que o grupo concebeu, desvendou ou ampliou através da técnica, do planejamento, da pesquisa ou do conhecimento. Logo, do jeito que se chegou a uma solução que funcionasse bem o suficiente que neste determinado espaço de produção e ainda por meio dela, também se trabalha para endireitar falhas e problemas que ocorrem dentro da empresa. A organização é, deste modo, um sistema de costumes dominantes que cada empresa adota para fazer o trabalho, quando busca atingir suas necessidades.

### **2.3.3 Gestão de Pessoa**

A gestão de pessoas, um componente essencial do setor de recursos humanos, visa melhorar o desempenho tanto dos colaboradores quanto da empresa como um todo. Ela se concentra na criação de um ambiente de trabalho mais produtivo, motivado e alinhado com os objetivos organizacionais. O principal objetivo da gestão de pessoas é investir no desenvolvimento das equipes para potencializar o desempenho e promover a satisfação e o engajamento dos profissionais, impactando positivamente as metas de negócios da organização.

A gestão de pessoas envolve diversas práticas, como a resolução de conflitos, motivação e engajamento dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, cuidado com os interesses dos funcionários, comunicação transparente, aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, além de

---

promover um bom clima organizacional. Esses objetivos são fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e eficiente.

As organizações enfrentam o desafio de alinhar os interesses das pessoas com os da empresa, em um cenário marcado por fatores internos e externos, como globalização, avanços tecnológicos, concorrência, reestruturação e mudanças constantes. Para empresas familiares, a gestão de pessoas é ainda mais crucial, pois ela ajuda a orientar estrategicamente o negócio, garantindo uma gestão eficiente e a continuidade das operações, especialmente em processos de sucessão.

Autores como Macedo (2002) e Bertucci et al. (2009) destacam que, em empresas familiares, a gestão de pessoas tem um papel estratégico fundamental, não apenas no desenvolvimento dos colaboradores, mas também na transformação do sistema de gestão empresarial. Assim, a gestão de pessoas não deve ser vista apenas como um setor isolado, mas como uma função estratégica que permeia todos os objetivos da organização, sendo vital para o sucesso e a continuidade das empresas familiares.

#### **2.3.4 Falta de Profissionalismo**

O profissionalismo é uma das principais dificuldades associadas às empresas familiares. Devido à conveniência de pais, filhos e outros parentes constituírem a maior parte do ambiente de trabalho, é necessário garantir a adoção de uma postura profissional, o que pode se tornar um desafio.

Por esse motivo, é imprescindível adotar estratégias adequadas para assegurar o profissionalismo. Os familiares devem desempenhar suas funções e entregar resultados para a empresa, assim como qualquer outro colaborador. Não se pode negligenciar a hierarquia, a definição de metas, a avaliação de resultados e o monitoramento da produtividade.

Outro aspecto fundamental em uma organização é a definição de limites claros, independentemente de ser uma empresa familiar ou não. É de extrema importância que cada colaborador tenha plena compreensão de suas responsabilidades e de como será avaliado no cotidiano pela gestão.

---

### **2.3.5 Conflito de Interesse**

As empresas familiares não são feitas só pelas pessoas que começaram o negócio. Em algumas fases do empreendimento, as outras gerações acabam precisando participar mais do dia a dia da empresa. E isso, muitas vezes, gera conflitos entre as gerações.

Se a relação entre as gerações não for boa dentro da família, isso pode virar um grande problema no trabalho, criando um clima de insegurança para os colaboradores e tornando o ambiente de trabalho bem desagradável.

### **2.3.6 Gestão de Mudança**

A Gestão de Mudanças é viabilizada através da utilização de um processo estruturado e de uma ferramenta em particular a de fim de gerir o lado humano da mudança com vistas à abrangência de um resultado negócio esperado. Essa busca a atuação em todos os níveis e camadas da organização para prepará-los para as mudanças em andamento, desde o nível do indivíduo até o nível do negócio em sua totalidade, incluindo equipes, gestores e alta administração.

O momento em que se vive atualmente é de mudanças quase que diárias, e com isso as empresas devem se adaptar a tal período, para não perder espaço, tais mudanças abrangem toda a organização, suas qualidades em resultados, agilidade e eficiência.

A gestão da mudança é muito importante para um negócio, pois a mesma visa aumentar a probabilidade de sucesso, regularizando as iniciativas sendo realizadas com menor impacto nos indivíduos e mais retorno sobre o investimento.

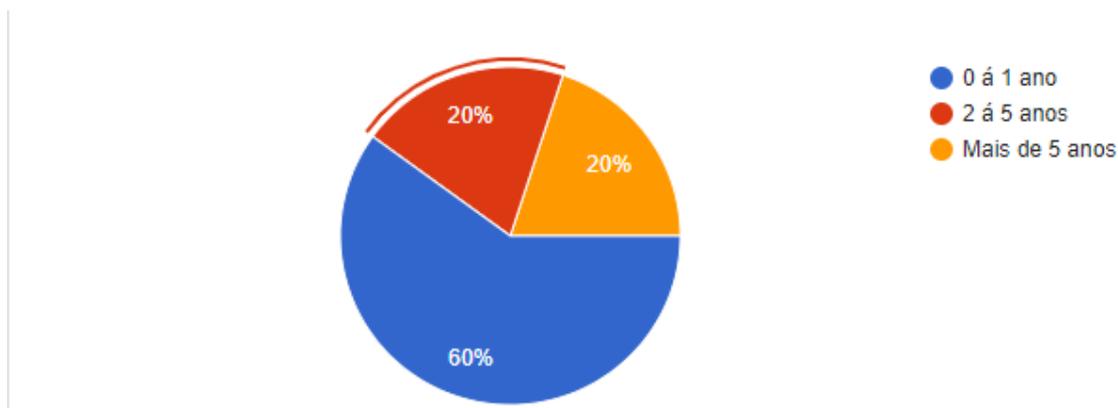
As pesquisas fazem notar uma correlação positiva entre Gestão de Mudanças e sucesso de projetos.

O retorno sobre o investimento conquistado através da boa gestão de mudanças é consideravelmente maior do que no contexto de gerenciamento de mudanças fracas, os dados são bastante claros: quanto melhor utilizarmos gestão de mudanças, maior a probabilidade de atingirmos os objetivos de projeto e, em consequência, da organização.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da metodologia utilizada, foram coletadas enviadas à 18 (dezoito) funcionários, sendo 10 (dez) funcionários que responderam, conforme pode observar nos gráficos a seguir:

Gráfico 1: A quanto tempo você faz parte da empresa?

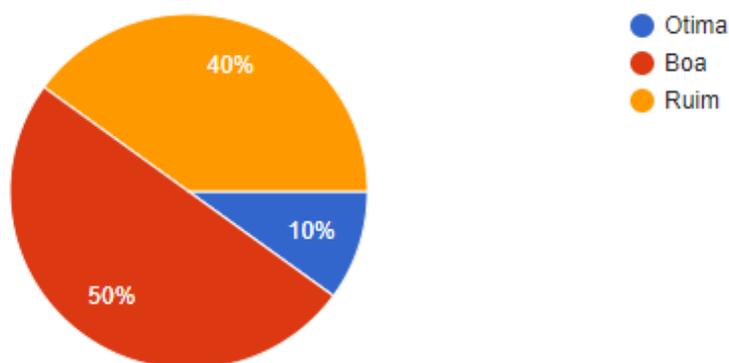


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 1, 60% das pessoas responderam que trabalham nesta empresa de 0 á 1 ano.

Gráfico 2: Como você descreveria a estrutura organizacional da sua empresa?

10 respostas

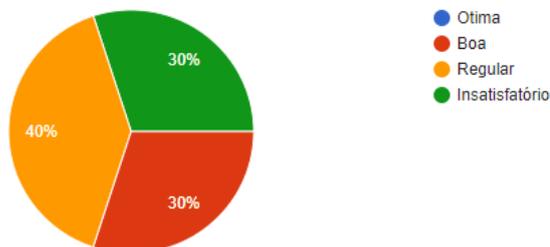


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 2, 50 % das pessoas descrevem o clima organizacional como bom.

Gráfico 3: como você avalia a comunicação interna dentro da empresa?

10 respostas

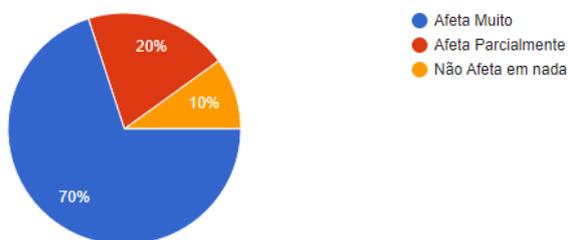


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 3, 40 % das pessoas responderam que a comunicação interna da empresa é regular.

Gráfico 4: De que maneira você acha que a falta de preparo gerencial afeta o dia a dia da empresa?

10 respostas

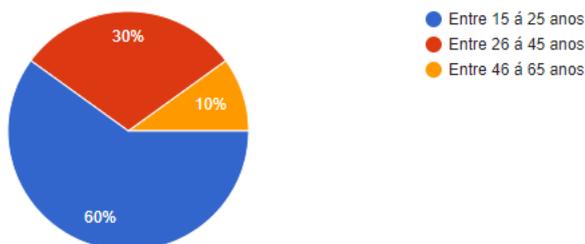


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 4, 70% das pessoas responderam que a falta de preparo gerencial afeta o dia a dia da empresa.

Gráfico 5: Qual sua idade?

10 respostas

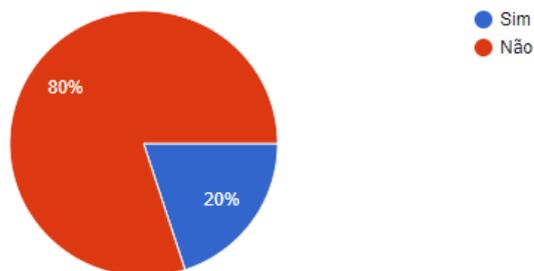


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 5, 60% das pessoas responderam que tem entre 15 a 25 anos.

Gráfico 6: Há programas de capacitação para aprimorar habilidades gerenciais e técnicas?

10 respostas

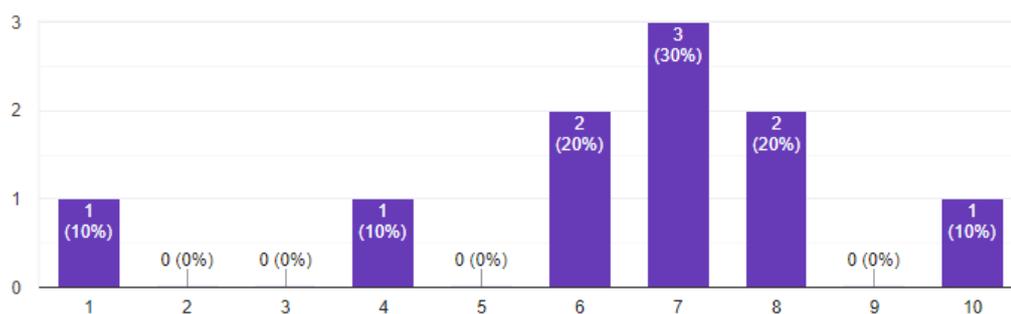


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 6, 80% das pessoas responderam que não tem programas de capacitação para aprimorar habilidades.

Gráfico 7: Em uma escala de 0 á 10, como você avalia o processo de tomada de decisões na empresa?

10 respostas

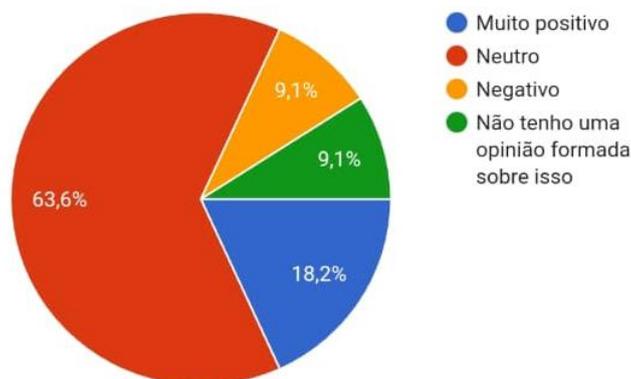


Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 7, 30% das pessoas avaliaram o processo de tomada de decisões no nível 7

Gráfico 8: Qual a sua percepção sobre dinâmicas entre os membros da família e os colaboradores não familiares?

11 respostas



Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 8, 63,6% das pessoas responderam que a sua percepção sobre as dinâmicas é neutra.

Continuação 8: Com base na resposta anterior, justifique sua opinião:

10 respostas

acho ruim pq não existe diálogos entre os mesmos, e isso acaba gerando um ambiente de trabalho péssimo

Todos somos unidos, o trabalho em equipe sempre prevalece, o ponto forte da empresa sempre foi a união em momentos difíceis, antes de tomarmos decisões difíceis que possa mudar o rumo do trabalho, sempre procuramos saber a opinião de todos presentes, para que não haja erros ou desentendimentos.

Ocorre conflito da vida pessoal con profissional, influenciando no ambiente.

Não poder opinar

Não tenho uma opinião formada

10 respostas

Não tenho uma opinião formada

Neutro ,pois um repeita a opinião do outro.

A comunicação entre colaborador e líder, algo que precisa melhorar, posicionamento perante algumas situações na empresa.

Para mim e como eu estivesse com a minha família todos os dias são um amores de pessoas

independente do membro, sendo ele familiar ou não, a empresa tenta ao máximo acolher e confortar o ambiente de trabalho.

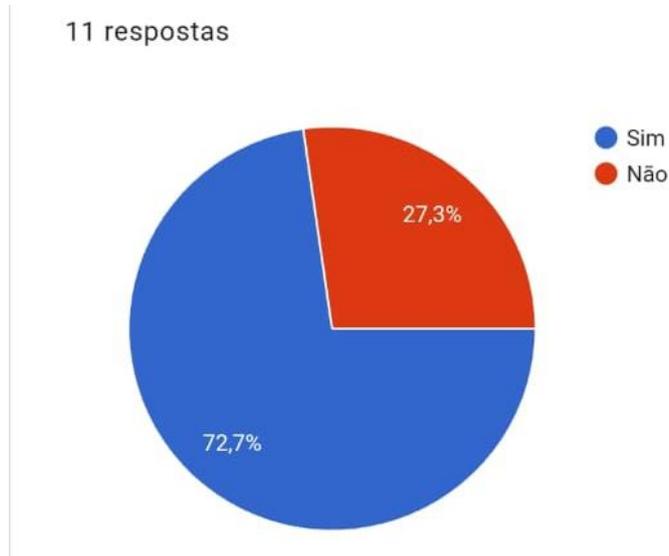
Ambiente Variável A interação pode ser boa ou ruim, dependendo do contexto da empresa.

Fonte: Própria

Conforme observa-se é notório que a maioria das respostas acha ruim a

comunicação.

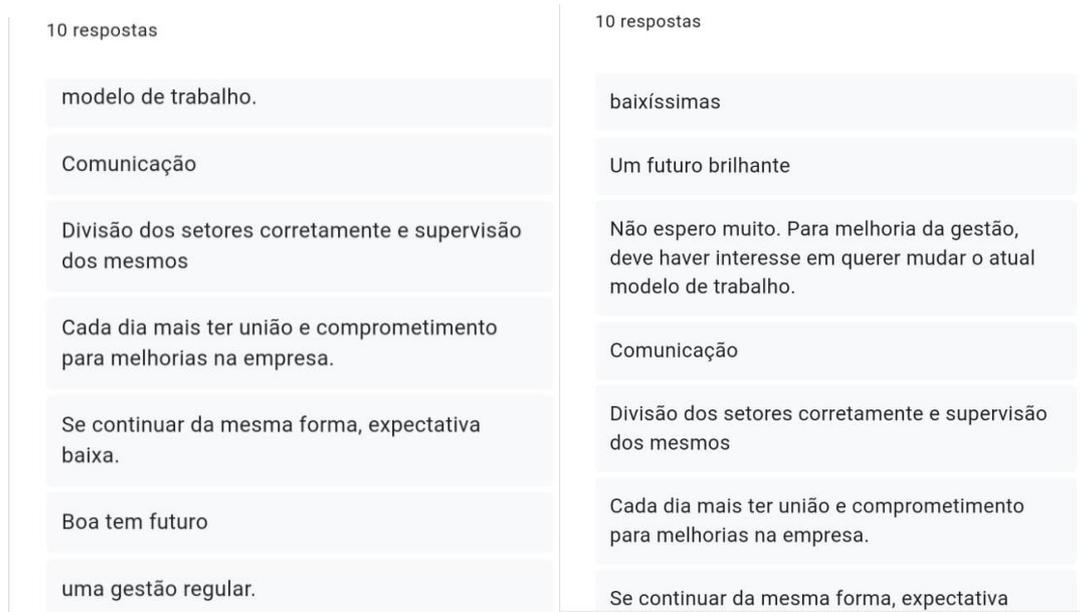
Gráfico 9: Você trabalha ou já trabalhou em outra empresa familiar?



Fonte: Própria

Conforme observa-se no gráfico 9, 72,7% das pessoas responderam que já trabalhou ou trabalha em empresa familiar.

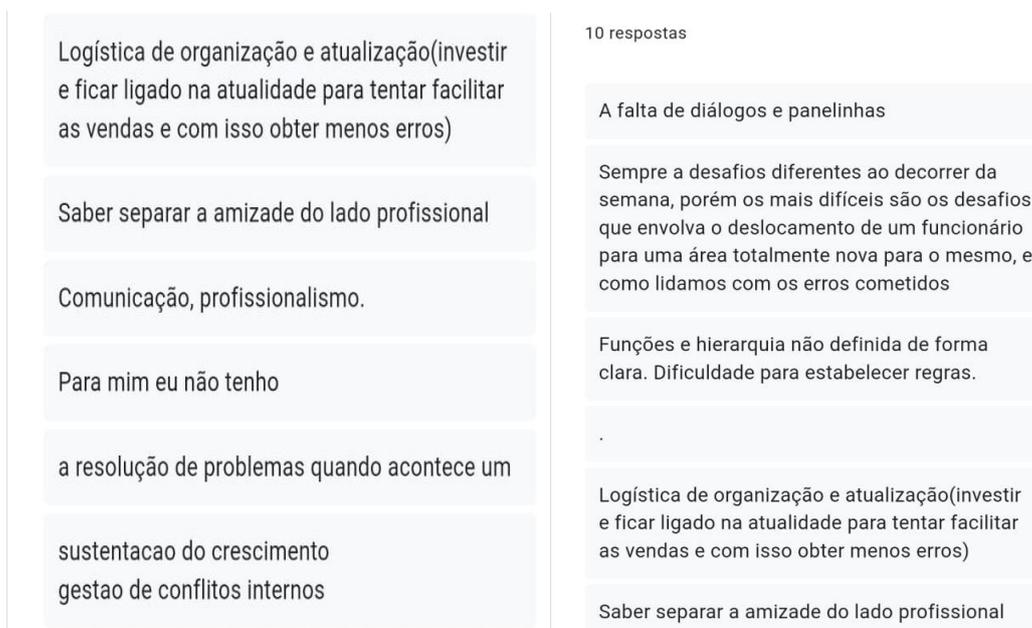
Gráfico 10: Quais são suas expectativas em relação à futura gestão da empresa?



Fonte: Própria

Conforme observa-se que as respostas dos funcionários são notórias que a maior expectativa é desenvolver uma boa comunicação.

Resposta 11: Quais os principais desafios que você observa na gestão da empresa? Cite dois exemplos.



Fonte: Própria

Conforme observa-se as respostas dos funcionários são notórias que a maior observação na gestão da empresa é a falta de diálogos e organização.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

Após análise dos gráficos chegou a seguinte proposta de melhoria, que é o desenvolvimento da plataforma Harmony, uma ferramenta voltada para a gestão de conflitos e aprimoramento da comunicação em empresas familiares. O objetivo é criar uma solução que possa ser implementada inicialmente na empresa escolhida, com potencial para ser expandida para outras organizações no futuro. O Harmony será destinado tanto a líderes e gestores, para auxiliar na melhoria dos processos de gestão, quanto a colaboradores, promovendo a criação de um ambiente mais saudável e com menos conflitos no cotidiano.

Os Objetivos do Aplicativo Harmony são:

- Desenvolver uma plataforma móvel especializada na gestão de conflitos e no desenvolvimento de empresas familiares;
- Avaliar a eficácia da plataforma em aspectos como a comunicação, a resolução de conflitos e a governança corporativa;
- Identificar os principais benefícios e desafios da utilização da plataforma nas empresas familiares.

O aplicativo tem como Funcionalidades da plataforma:

- **Avaliação de conflitos:** questionário personalizado para identificar o tipo e gravidade do conflito.
- **Plano de ação:** sugestões personalizadas para resolver o conflito, incluindo técnicas de comunicação e resolução.
- **Mediador virtual:** orientação especializada em resolução de conflitos para orientação e mediação.
- **Comunicação segura:** plataforma para comunicação entre partes envolvidas no conflito.
- **Treinamentos e cursos:** recursos educacionais para desenvolver habilidades de resolução de conflitos.
- **Feedback e avaliação:** ferramenta para avaliar o progresso e eficácia da resolução de conflitos.
- **Integração com calendário:** agendamento de reuniões e sessões de mediação.
- **Avaliação 360°:** gestores e líderes realizarão avaliações de seus colaboradores, para que consiga ver o que precisa ser melhorado ou aprimorado.
- **Avaliação de competência gerenciais:** os colaboradores estarão aptos a realizar a avaliação 360°, o direito de fazer avaliação de 360° sobre seus líderes ou gestores, para que consigam ver o que precisa ser aperfeiçoado.

Abaixo nas figuras 1 à 3 segue o layout da plataforma Harmony:



Figura 1: Como acessar a plataforma

Fonte: Própria

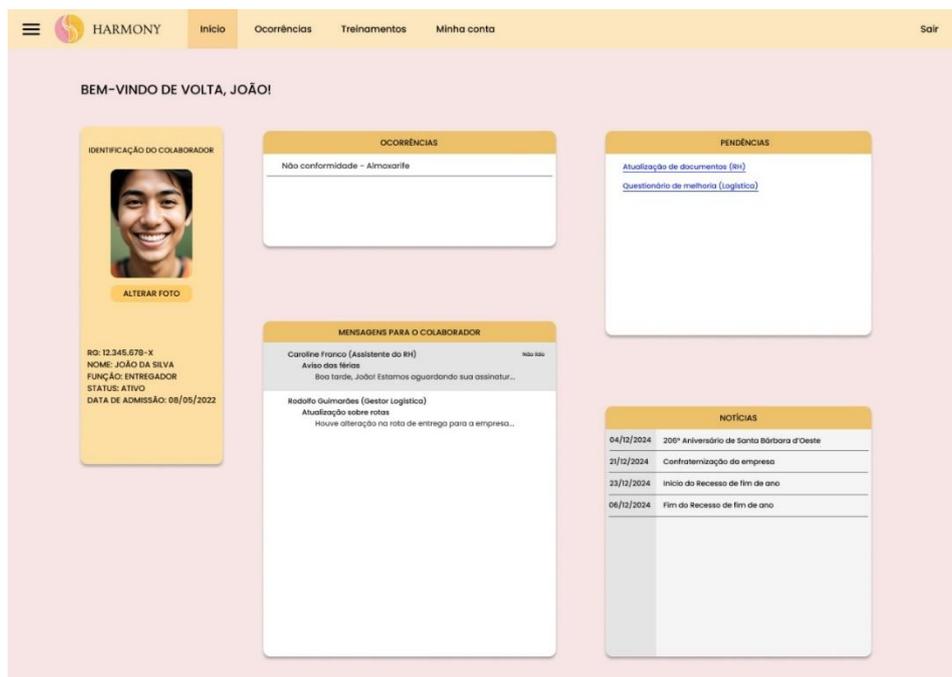


Figura 2: Preenchimento de dados

Fonte: Própria

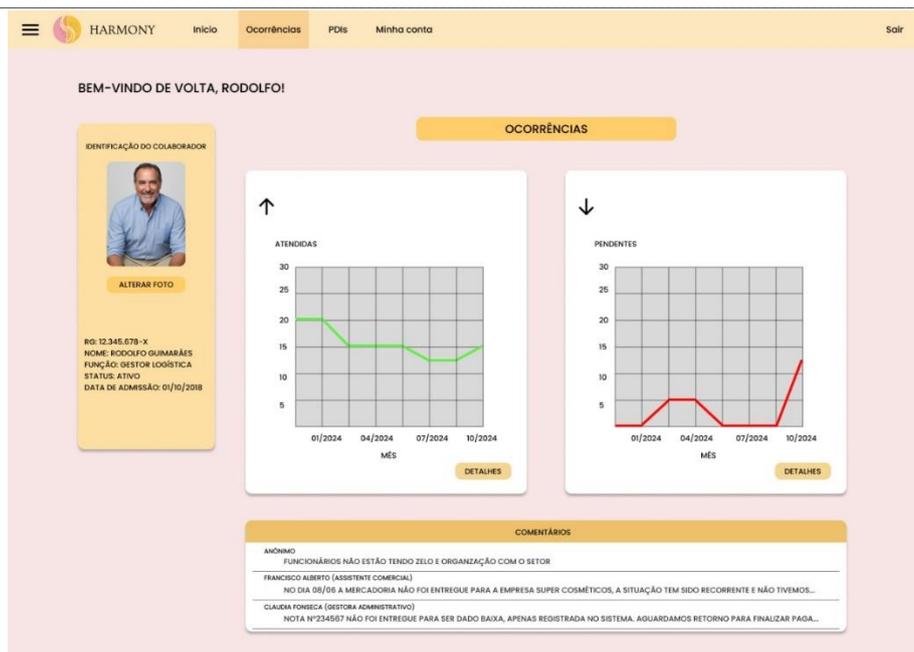


Figura 3: Ocorrências

Fonte: Própria

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os principais desafios de gestão enfrentados pelas empresas familiares, com ênfase no impacto da falta de preparo gerencial, e apresentou como proposta a criação da plataforma *Harmony*. Foi realizada uma pesquisa descritiva para identificar as dificuldades recorrentes dessas empresas e oferecer uma solução tecnológica que auxilie na profissionalização da gestão, além de melhorar a comunicação e a organização interna.

A pesquisa foi enviada a 18 participantes, dos quais 10 responderam, o que limitou a amostra de dados, mas ainda permitiu a coleta de informações significativas. Os resultados mostraram que as empresas familiares frequentemente enfrentam problemas como a ausência de um planejamento estratégico eficaz, a falta de processos bem definidos e a dificuldade de se adaptar às mudanças do mercado. A falta de preparo gerencial foi identificada como um dos principais fatores que prejudicam o crescimento e a continuidade dessas empresas.

A proposta do *Harmony* surge como uma ferramenta capaz de organizar processos, capacitar os gestores e melhorar a comunicação interna, com o

intuito de resolver parte desses desafios. Embora os dados não permitam uma conclusão definitiva sobre a eficácia do aplicativo, as respostas indicaram que a ideia de utilizar tecnologia para melhorar a gestão nas empresas familiares é bem recebida.

Conclui-se que, para superar os desafios imposto pela falta de preparo gerencial, as empresas familiares precisam adotar soluções tecnológicas, como o *Harmony*, que ajudem a organizar os processos, a desenvolver competências gerenciais e a implementar um planejamento estratégico mais eficaz. A profissionalização da gestão e a capacitação contínua são fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso dessas empresas.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem a amostra e analisem de maneira mais aprofundada a eficácia do *Harmony* nas empresas familiares, além de explorar outras tecnologias e abordagens que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e a sustentabilidade desses negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://www.fetransul.com.br/os-desafios-de-administrar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em 03/04/2024

<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em 03/04/2024

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 03/04/2024

<https://www.indigoag.com.br/>. Acesso em 03/04/2024

<https://vbmc.com.br/>. Acesso em 17/05/2024

<https://cfeg.com.br/empresa-familiar/>. Acesso em 17/05/2024

---

<https://jvalerio.com.br/empresas-familiares-conflito-de-geracoes-pode-atrapalhar-transicao/>. Acesso em 17/05/2024

<https://gogood.com.br/blog/cultura-organizacional/>. Acesso em 17/05/2024

<https://www.hostmidia.com.br/blog/empresa-familiar/>. Acesso em 07/06/2024

[http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/05/historico-de-empresas-familiares-no.html#:~:text=A%20empresa%20familiar%20se%20originou,of%C3%ADcio%20de%20pai%20para%20filho](http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/05/historico-de-empresas-familiares-no.html#:~:text=A%20empresa%20familiar%20se%20originou,of%C3%ADcio%20de%20pai%20para%20filho.). Acesso em 07/06/2024

<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresa-familiar/#cultura-de-empresa-familiar>. Acesso em 14/09/2024

<https://blog.stone.com.br/empreendedorismo-familiar/#:~:text=O%20empreendedorismo%20familiar%2C%20como%20o,organizacional%20ao%20longo%20do%20tempo>. Acesso em 18/06/2024

<https://crasp.gov.br/centro/conteudo/A%20Cultura%20Organizacional%20das%20Empresas%20Familiares%20%C3%A9%20um%20Fator%20muito%20Determinante.pdf>. Acesso em 18/06/2024

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 18/06/2024

<http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/05/historico-de-empresas-familiares-no.html#:~:text=A%20empresa%20familiar%20se%20originou,of%C3%ADcio%20de%20pai%20para%20filho>. Acesso em 18/06/2024

<https://www.scielo.br/j/rap/a/Pq9msnFhLMjBS3WrYnabrJNN/#>. Acesso em

---

08/08/2024

<https://blog.aevo.com.br/caixa-de-sugestoes-saiba-mais-sobre-esse-recurso-de-inovacao/>. Acesso em 15/08/2024

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>. Acesso em 15/08/2024

[https://www.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-em-empresas-familiares-carlos-hoyos-57ixf?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-em-empresas-familiares-carlos-hoyos-57ixf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via). Acesso em 24/09/2024

<https://palestrasdesucesso.com.br/conheca-as-vantagens-e-desvantagens-do-emprededorismo-familiar-por-eduardo-toledo/>. Acesso em 24/09/2024

<https://cfeg.com.br/o-negocio-da-familia-e-a-empresa-familiar-entendendo-empresas-familiares-atraves-da-lente-de-dois-quadros-fundamentais/#:~:text=Davis%20diz%3A%20%E2%80%9C%20sucesso%20familiar,o%20neg%C3%B3cio%20da%20sua%20fam%C3%ADlia>. Acesso em 26/09/2024

<https://12min.com/br/authors/tony-hsieh#:~:text=Frases%20e%20cita%C3%A7%C3%B5es%20de%20Tony%20Hsieh&text=As%20coisas%20nunca%20s%C3%A3o%20t%C3%A3o%20ruins%20ou%20t%C3%A3o%20boas%20quanto%20parecem.&text=Eu%20tinha%20decidido%20parar%20de,come%C3%A7ar%20a%20perseguir%20a%20paix%C3%A3o.&text=Imagine%2C%20crie%20e%20acredite%20em,se%20formar%C3%A1%20ao%20seu%20redor.&text=Sem%20esfor%C3%A7o%20conscient e%20e%20deliberado%2C%20a%20in%C3%A9rcia%20sempre%20ganha>. Acesso em 26/09/2024

<https://portofinomultifamilyoffice.com.br/gestao-familiar/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20familiar%20refere%2Dse,dire%C3%>

---

A7%C3%A3o%20at%C3%A9%20gest%C3%A3o%20operacional. Acesso em 26/09/2024

[https://12min.com/br/authors/tony-](https://12min.com/br/authors/tony-hsieh#:~:text=Frases%20e%20cita%C3%A7%C3%B5es%20de%20Tony%20Hsieh&text=As%20coisas%20nunca%20s%C3%A3o%20t%C3%A3o%20ruins%20ou%20t%C3%A3o%20boas%20quanto%20parecem.&text=Eu%20tinha%20decidido%20parar%20de,come%C3%A7ar%20a%20perseguir%20a%20paix%C3%A3o.&text=Imagine%20C%20crie%20e%20acredite%20em,se%20formar%C3%A1%20ao%20seu%20redor.&text=Sem%20esfor%C3%A7o%20conscient)

hsieh#:~:text=Frases%20e%20cita%C3%A7%C3%B5es%20de%20Tony%20Hsieh&text=As%20coisas%20nunca%20s%C3%A3o%20t%C3%A3o%20ruins%20ou%20t%C3%A3o%20boas%20quanto%20parecem.&text=Eu%20tinha%20decidido%20parar%20de,come%C3%A7ar%20a%20perseguir%20a%20paix%C3%A3o.&text=Imagine%20C%20crie%20e%20acredite%20em,se%20formar%C3%A1%20ao%20seu%20redor.&text=Sem%20esfor%C3%A7o%20conscient e%20e%20deliberado%20C%20a%20in%C3%A9rcia%20sempre%20ganha.

Acesso em 10/10/2024

[https://cfeg.com/insights\\_research/profissionalizando-a-empresa-familiar-nao-e-](https://cfeg.com/insights_research/profissionalizando-a-empresa-familiar-nao-e-o-que-se-)

o-que-se-  
pensa#:~:text=Pode%20se%20atenuar%20resist%C3%AAs%20%C3%A0, profunda%20aprecia%C3%A7%C3%A3o%20das%20influ%C3%AAs%20fa miliares. Acesso em 10/10/2024

<https://www.amcham.com.br/blog/empresa-familiar>. Acesso em 10/10/2024