Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.11, 2023
ISSN 2178-6925

DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR
FAMILY MANAGEMENT CHALLENGES

Josemar Luiz Barone
Professor Especialista da Faceli, UFES, Brasil
jlbjosemar@gmail.com

Rudiley Nascimento Sfalsin,
FACELI, Brasil
rudileynsfalsin@gmail.com

Resumo
Este artigo tem como objetivo geral analisar os desafios da gestão familiar em empresas familiares localizadas no município de Linhares-ES. Para alcançar esse objetivo, o estudo utilizou uma metodologia de pesquisa bibliográfica e de campo, com a participação de doze administradores de três empresas diferentes pertencentes a esse modelo de negócio. A pesquisa aborda as problemáticas relacionadas aos desafios da gestão familiar, quando a falta de profissionalismo e conhecimento andam presentes em meios aos negócios, buscando compreender como surgem os desafios e se os gestores adotam medidas para suportar esse cenário a fim de gerar estabilidades administrativas nas empresas. Espera-se que os resultados obtidos com essa pesquisa bibliográfica e de campo, contribuam para um melhor entendimento sobre os desafios que esse modelo de gestão enfrenta, permitindo práticas eficientes nas diversas áreas para promover o desempenho operacional e garantir a produtividade dessas empresas, que são importantes para o desenvolvimento econômico e social.
Palavras-chave: Administração. Gestão familiar. Desafios. Estabilidade administrativa.

Abstract

This article has the general objective of analyzing the challenges of family management in family businesses located in the municipality of Linhares-ES. To achieve this objective, the study used a bibliographic and field research methodology, with the participation of twelve administrators from three different companies belonging to this business model. The research addresses issues related to the challenges of family management, when a lack of professionalism and knowledge are present in business environments, seeking to understand how challenges arise and whether managers adopt measures to support this scenario in order to generate administrative stability in companies. . It is expected that the results obtained from this bibliographical and field research will contribute to a better understanding of the challenges that this management model faces, allowing efficient practices in

different areas to promote operational performance and guarantee the productivity of these companies, which are important for economic and social development.
Keywords: Administration. Family management. Challenges. Administrative stability.

1. Introdução

A gestão familiar refere-se ao processo de administração e operação de empresas que são de propriedade ou controladas por membros de uma mesma família. Essa abordagem de gestão é uma tradição centenária em muitas culturas e tem desempenhado um papel significativo no desenvolvimento econômico em várias partes do mundo. As empresas familiares podem ser encontradas em diversos setores, desde pequenos negócios locais até grandes conglomerados globais. Nesse modelo de gestão, os membros familiares geralmente influenciam as relações dentro da empresa, a tomada de decisões, os valores corporativos e a cultura organizacional. Algumas vantagens notáveis da gestão familiar incluem o seu comprometimento pessoal. Portanto, os membros da família tendem a estar profundamente comprometidos com o sucesso da empresa, uma vez que seu próprio nome e sua confiança estão ligados à organização.

Segundo estatísticas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a maioria dos problemas na empresa familiar envolve a falta de comprometimento com o trabalho, que pode ser observada principalmente nos mais jovens pois veem a empresa não como um patrimônio a ser cuidado, mas sim como uma fonte fácil e garantida de ganhar Dinheiro. Falta de definição clara da hierarquia, quando o organograma da empresa não reflete a dinâmica das relações no âmbito profissional gera disputas de poder, entre vários outros motivos dessa triste realidade.

Hoje, essas empresas vêm cada vez mais ocupando espaço como protagonistas dos fatores que influenciam o crescimento da economia nacional e que geram diversas oportunidades de emprego. Em relação às organizações familiares, muitas pesquisas trazem resultados positivos das empresas, portanto, esses mesmos resultados, deveriam ser cada vez mais numerosos se não fosse pela gestão escassa e seus desafios que trazem a falta de instabilidade administrativa. Os dados do (IBGE) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e do (SEBRAE) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, mostram que 90% das empresas brasileiras continuam seguindo o modelo familiar. Assim, são elas responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e respondem por aproximadamente 75% da geração de

empregos no país. Esses mesmos dados mostram como são importantes as empresas familiares.

Por certo, apesar dos fatores econômicos confiáveis, podem acontecer diversos conflitos internos na gerência e até no relacionamento pessoal. Em todas as empresas existem conflitos, mas na familiar o conflito ganha proporções bem maiores do que em outro tipo de segmento. Inclusive, a maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família.

Diante deste cenário de conflitos profissionais dentro das organizações, outros fatores intensificam e deixam a causa um pouco mais difícil para alcançar uma estabilidade entre as organizações é, como exemplo, a concorrência de mercado, direta e indireta, mercado frio ou aquecido que geram cada vez mais desconforto quando o relacionamento profissional está em crise. Desse mesmo modo, a administração da empresa deve ser cada vez mais similar a certas empresas que não possuem esse mesmo modo de organização, que oferecem critérios administrativos que irão sempre ajudar na hora das tomadas de decisões, perante as crises da empresa e também no cenário econômico.

Segundo Peter Drucker, existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr no dia a dia de uma gestão administrativa. Portanto, se permitir aos riscos e desafios por ausência dos processos administrativos, pode levar as organizações ao fracasso ou ao alcance de resultados inesperados, que poderiam ser extremamente numerosos e cada vez melhores para a sociedade, município, estado e ao país que nela se encontra em funcionalidade.

Partindo dessas perspectivas, as problemáticas analisadas por essa pesquisa foram: A ausência dos processos administrativos afetam a gestão familiar? As funções administrativas podem ser utilizadas como estratégia de fortalecimento da gestão familiar?

Portanto, o objetivo geral deste artigo é analisar os desafios da gestão familiar que estão em exercício na atualidade a fim de propor conhecimento e solução sobre a problemática. Com base nisso a pesquisa tem como objetivo específico em apresentar conceito e modelo de gestão familiar, levantar os desafios e apontar caminhos que contribuam para auxiliar as gestões familiares a obter estabilidade e

crescimento econômico. Assim, desenvolve-se esse artigo por meio de uma revisão de literatura tendo como base livros, livros, website e também com estudo de caso feito em alguns estabelecimentos familiares que abordam esse assunto.

A gestão de uma empresa é fundamental para o seu desenvolvimento estrutural e econômico, e quando se tem uma empresa saudável consequentemente tem se ótimos resultados. Assim, 90% das empresas brasileiras carregam o modelo de organização familiar e são elas responsáveis pela maior parte dos dados econômicos para o país. Porém, muitas dessas empresas carregam problemas de gestão que consecutivas vezes causam desafios para a gestão familiar e fazem com que elas entrem em crise, apresentem resultados não esperados e deixam de alcançar a excelência. Entender as estratégias administrativas e colocas em prática é fundamental para promover dados cada vez mais numerosos.

Existem várias estratégias que as empresas podem adotar para promover uma gestão eficiente, sendo assim, uma das primeiras medidas a serem adotadas é a capacitação por meio de estudos, práticas e para o quanto antes desenvolver um modo de gestão mais criterioso.

Consoante a tudo isso, esta pesquisa se justifica uma vez que se sabe que muitas empresas familiares passam por vários desafios de gestão e que na prática diversas causas podem ser vistas e citadas por especialista e acredita-se que todo problema tem sua solução. Em uma sociedade contemporânea, em que a tecnologia é acessível a todos, houve um grande interesse teórico e acadêmico em compreender como esse grupo tem trabalhado para suportar conflitos e desafios administrativos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Empresa familiar

Conforme Lodi (1993), a empresa de natureza familiar se origina com a entrada de um membro da família na gestão ou propriedade da organização, perpetuando-se ao longo das gerações por meio da preservação de valores institucionais intrinsecamente associados à linhagem fundadora, seja por intermédio de um sobrenome emblemático ou pela veneração da figura carismática e visionária que estabeleceu os alicerces iniciais.

Assim sendo, define-se uma empresa familiar como organização comercial, industrial ou de serviços em que a propriedade, o controle e a gestão estão concentrados nas mãos dos membros de uma mesma família. Essas empresas podem variar em tamanho, desde pequenos negócios locais a grandes corporações multinacionais e são localizadas até em diversos setores da economia.

2.2 Modelo de gestão familiar

Segundo Crepaldi (1998), uma empresa representa a congregação de indivíduos com o propósito de empreender uma atividade comercial destinada à criação e disponibilização de produtos ou serviços, com o objetivo de alcançar rentabilidade econômica ao mesmo tempo em que procura satisfazer demandas sociais.

Diante desta afirmação, a congregação de indivíduos de uma empresa está inserida em diversos segmentos e esses mesmos segmentos são administrados de acordo com o modelo de cada empresa. Portanto, trata-se de um modelo de gestão familiar, uma estrutura organizacional e operacional que envolve os membros de uma mesma família na administração e direção de uma empresa. Portanto, esse modelo tem suas próprias características diversas e dinâmicas, que variam de acordo com a cultura, o tamanho da empresa e os valores da família, profissionalismo e conhecimento administrativo.

Lethbridge (1994) delimita 3 tipos de empresas familiares que são elas: Empresa familiar tradicional, Empresa familiar híbrida, Empresa com influência familiar

Segundo o autor, a empresa familiar tradicional, Neste tipo, a gestão da organização é exercida exclusivamente por membros da família, possui capital fechado e pouca ou nenhuma transparência financeira e administrativa com os demais colaboradores. A família influencia os negócios de todas as formas, sendo muito difícil dissociá-la da imagem do empreendimento, e estudiosos destacam o fato da organização ter bastante cuidado, visto que não existem muitos mediadores de fora dela. No tocante a esse tópico:

Interesses diferentes podem complicar o processo de gestão, criando tensão e levando, às vezes, a conflitos. Os relacionamentos entre os membros da família

numa empresa são mais delicados do que os relacionamentos entre empregados sem vínculos familiares entre si. (Longenecker 2007, p. 83)

Contudo, é importante ter um conjunto de políticas claras, que facilitem a vivência da família ao longo do expediente, sem que isso comprometa a vida pessoal.

De acordo com Lethbridge (1994) o modelo de empresa familiar híbrida, tem capital aberto, ou seja, qualquer pessoa pode se tornar sócia comprando ações na bolsa de valores. Contudo, o controle da organização permanece com a família, que detém o maior número de ações. Há maior transparência e a gestão da empresa é exercida por profissionais contratados e especializados.

Outrossim, tem a empresa com influência familiar, Aqui, a empresa também tem capital aberto, mas a família não detém mais de 50% das ações. Ainda é considerada uma gestão familiar, uma vez que a família possui uma parcela significativa das ações, exercendo influência, ainda que indireta, na administração.

As empresas familiares existentes na atualidade tem seu órgão gestor denominado por um desses três modelos, em que, se houver ausência de processos administrativos, podem levá-las a enfrentar desafios na gestão familiar.

2.3 Desafios da gestão familiar

A gestão de empresas exige que os gestores sejam ao menos simples e eficazes, capazes de saber como e quando executar ações, evitando que um ponto negativo ou de dificuldade torna-se um câncer em meio a um corpo que deveria ser saudável. Caso não seja esse o seu desfecho, a organização pode enfrentar uma série de desafios devido à interseção entre os aspectos familiares e empresariais. Esses desafios podem ter um impacto significativo tanto na dinâmica interna da empresa quanto nas relações pessoais entre os membros da família. Sendo assim, há uma discussão levantada que:

> [...] para uma pessoa ser razoavelmente eficaz, não é suficiente que ela conte com um bom cabedal de conhecimentos, seja inteligente e trabalhe duro. A eficácia é algo à parte, diferente. Pode não parecer, mas ser eficaz não requer dons especiais. A eficácia que se espera de um gestor significa apenas que ele execute algumas ações e todas bastante simples. (DRUCKER, 1997, p.6)

Completando o pensamento de Drucker sobre o líder eficaz, é oportuno trazer a abordagem do SEBRAE (2016), sobre os ponto que influenciam no mal gerenciamento das empresas familiares e ocupam espaço como grandes desafios da

gestão familiar é:

- A dificuldade de separar a razão do negócio com a ligação familiar, gerando conflitos.
- Falta de liderança eficaz.
- Falta do planejamento adequado.
- Falta de preparo e formação dos possíveis herdeiros.
- Optar por contratações ligadas apenas a laços familiares, com maior influência.
- Dificuldade em encarar as necessidades de eventuais mudanças.

Sabe-se que, todo tipo de negócio, empreendimento, possui a sua devida dificuldade, portanto quando o assunto é familiar, tudo fica um pouco mais complicado. Um conflito familiar pode perdurar muito mais que uma relação de trabalho direcionando o enredo para uma causa pessoal entre os envolvidos. Por isso, faz-se necessário que as empresas usufruam de caminhos que levam à prosperidade da gestão familiar.

2.4 Caminhos para a prosperidade da gestão familiar

A gestão de negócios familiares é um desafio, devido à interseção de dinâmicas familiares e empresariais.

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006, p. 49)

Diante de todas as informações trabalhadas, é necessário compreender o que pode ser feito para ajudar a enfrentar desafios de gestão e desenvolver uma estrutura para gerar excelentes resultados sendo um gestor eficaz, com comunicação simples e aberta em uma organização com a gestão profissional.

2.4.1 Um gestor eficaz

Um gestor eficaz, não necessariamente precisa ser alguém com máximas

habilidades, que consegue liderar, coordenar e inspirar uma equipe para atingir metas e objetivos organizacionais, tudo, sem cometer erros. Pessoas assumem governos e lideranças de empresas, mas não deixam de ser um ser humano, que possui características, personalidade, mente e corpo frágil que precisa de cuidados. Ainda não se destacou uma gestão que não teve nenhum tipo de invalidação, mas sim, a atual sociedade possui suas referências que são administradores que fizeram tudo com máxima excelência.

Portanto, nos dias de hoje, afirma-se que ser um gestor eficaz não se trata apenas em não errar, mas sim possuir uma gestão simples e prática em meio aos interesses pessoais e empresariais.

[...] O que torna eficaz um gestor? Um gestor eficaz não precisa ser um líder no sentido que este termo costuma ser empregado. Harry Truman não tinha nenhum carisma, mas foi um dos CEO mais eficazes da história dos EUA. Da mesma maneira, alguns dos melhores CEO com quem trabalhei durante minha carreira de consultor (65 anos!) não eram estereótipos de líderes. Esses executivos apresentaram diferenças incríveis de personalidades, atitudes, valores, pontos fortes e pontos fracos. Eles variam de extrovertidos a extremamente introvertidos, de descontraídos a controladores, de generosos a mesquinhos. (DRUCKER, 1967, p.1)

Portanto, afirma-se que ser eficaz, torna-se dependente das suas práticas e não somente de suas características e personalidades. Além do mais, 8 práticas levam os líderes a se tornarem gestores eficazes

> Eles eram eficazes porque seguiam as mesmas oito práticas (ou habilidades):
>
> - Eles perguntavam: “O que precisa ser feito?”.
> - Eles perguntavam: “O que é correto para a empresa?”.
> - Eles elaboravam planos de ação.
> - Eles se responsabilizam por suas decisões.
> - Eles se responsabilizavam pela comunicação.
> - Eles se concentravam nas oportunidades, e não nos problemas.
> - Eles conduziam reuniões produtivas.
> - Eles pensavam e diziam “nós” em vez de “eu”
>
> Peter Drucker (1967)

Dessa forma, percebe-se que essas práticas levam os gestores a uma gestão diversificada, em que se intensifica a valorização do corpo estrutural da empresa, e se destacam outros caminhos para a prosperidade da gestão familiar.

2.4.2 Comunicação simples e aberta

A comunicação é essencial em qualquer organização, seja ela de uma empresa familiar pequena a uma multinacional, entretanto, em uma organização familiar, torna-se ela ainda mais crítica e importante. Em muitas vezes, o interesse pessoal do gestor pode estar à frente dos interesses profissionais que pode causar desvios de objetivos, metas e confundir os propósitos da empresa, entre os membros da organização.

Portanto, é necessário manter sempre as linhas e os canais de comunicação abertos entre os membros da família e entre os colaboradores. Portanto, planeje reuniões regulares para discutir estratégias, caminhos, objetivos, desafios e tomadas de decisão.

De acordo com Peter Drucker, uma comunicação organizacional simples e aberta combate mais de 60% dos problemas e conflitos de uma empresa que estão ligados a falhas de comunicação e, estabelece uma consequência de uma “atmosfera” interna agradável e um vínculo profissional maduro e efetivo.

2.4.3 Profissionalização da família

A profissionalização da gestão familiar, está totalmente ligada à adoção de práticas de negócios profissionais em empresas familiares com o objetivo de melhorar a eficiência, a governança e o sucesso a longo prazo. Isso envolve a separação das dinâmicas familiares das operações e decisões empresariais, para garantir que a empresa seja gerenciada de maneira eficiente, estratégica e objetiva.

Destinar o futuro da organização e onde a mesma almeja chegar, torna-se o ponto principal e é por isso que o profissionalismo tem a necessidade de estar à frente das relações familiares pessoais e empresariais, vendo como essencial a profissionalização.

Assim, conclui-se que a profissionalização, no contexto empresarial, refere-se à adoção de práticas, abordagens e padrões profissionais em uma organização. Isso envolve a implementação de estratégias que visam melhorar a eficiência operacional, a governança, a tomada de decisões e a gestão em geral.

Segundo Lodi (1986), esse é o processo que faz com que as empresas

familiares se tornem mais profissionais, adotando um modelo de administração racional, moderna e menos personalizada.

3. Metodologia

Para a realização do trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica uma vez que traz os conceitos e teorias sobre os desafios da gestão familiar. De acordo com Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica é fundamental para os cursos de graduação, pois essa é responsável por dar início a toda pesquisa científica, onde o autor busca, através de outras obras, conhecer e analisar o tema. Para Gil (2007), o estudo de caso é um estudo mais profundo que investiga um fenômeno usando fontes para obter respostas.

Como exposto na parte introdutória, este artigo trabalha a problemática em analisar, através de uma abordagem descritiva, os desafios da gestão familiar que as empresas enfrentam na atualidade.

O artigo apresentado e perante a sua abordagem, pode ser caracterizada de natureza aplicada, pois, como usufruto, este artigo buscou-se a conclusão dos problemas apresentados, através de estratégias que favorecem e auxiliam a gerência na empresa familiar.

Quanto aos objetivos, a pesquisa adotou um modelo exploratório. Este modelo foi usado por ter apresentado um problema e teve como finalidade, o interesse em explorar o mesmo, tendo também a pesquisa num modelo descritivo que por fim foi utilizada nas descrições dos termos deste artigo.

O método de pesquisa que foi usado e trabalhado foi o qualitativo, que é usado em medição formativa, para resolução de metas e construir intervenção de acordo com Roesch (2010).

Como instrumento utilizado para coleta de dados foi tratada uma entrevista semiestruturada (Apêndice) com os proprietários de uma determinada microempresa familiar, do ramo alimentício, construção civil e também industrial, localizado no interior do Espírito Santo, em Linhares. Os dados foram coletados no mês de agosto e setembro de 2023, de acordo com a vontade e disponibilidade do proprietário.

Foram elaboradas 9 perguntas para 12 entrevistados das organizações estudadas nesse artigo, para que por fim, pudessem demonstrar as dificuldades

enfrentadas na gestão do negócio familiar, e o interesse em conhecer métodos que apresentam soluções, tudo, através das respostas divulgadas.

4. Apresentação dos resultados

As empresas que aceitaram o convite e foi realizado o estudo, se encaixam no ramo alimentício, industrial e de construção civil, todas, localizadas na cidade de Linhares-ES e trabalham com um modelo de administração familiar como é exposto na descrição do artigo no tópico 2.2. Todas as três organizações estão com mais de uma década de existência e conforme o passar dos anos, elas vêm crescendo de acordo com o trabalho dos envolvidos. Os proprietários informaram também que as empresas estão trabalhando atualmente no simples nacional e todas possuem um quadro funcional com mais de 7 colaboradores.

Para a análise, descrição dos resultados e discussão sobre o assunto pesquisado, as perguntas aplicadas aos entrevistados, via questionário, foram divididas em três sub-tópicos técnicos: formação escolar e técnica, dificuldades do dia a dia e o profissionalismo. Foram feitas as seguintes perguntas:

- Qual seu grau de escolaridade?
- Qual o gênero que você se identifica?
- Qual modelo de gestão possui a empresa?
- Sobre a gestão da sua empresa, ela possui?
- Sobre o relacionamento dos administradores, pode se afirmar que?
- Sobre a profissionalização dos administradores você afirma que:
- Entre os assuntos da empresa e da família responsável, pode-se afirmar que?
- Sobre os caminhos para o sucesso da organização, se considera um gestor eficaz, com boa profissionalização, comunicação e demais virtudes?
- Reconhecendo que a empresa possui desafios administrativos que influenciam diretamente nos resultados finais, você optaria em praticar novos métodos administrativos?

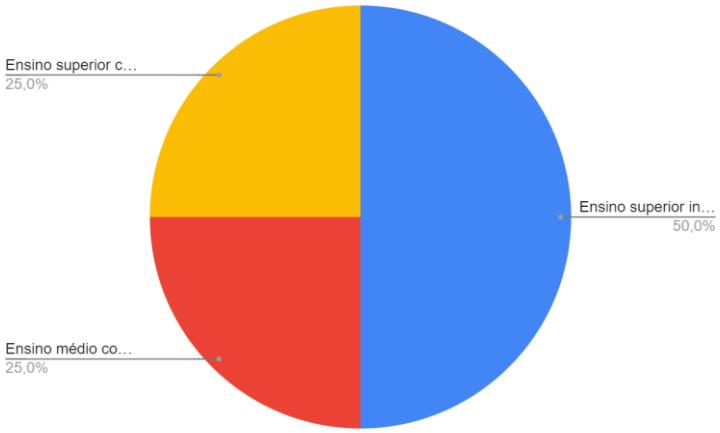
4.1 Apresentações do público

Nesse primeiro momento, busca-se compreender a formação técnica dos gestores que estão na linha de frente da empresa entrevistada. Em relação ao primeiro questionamento, (Qual seu grau de escolaridade?) busca-se compreender um pouco

mais da base teórica dos administradores, sendo a mesma muito importante para uma boa gestão.

Encontra-se um resultado que 50% dos entrevistados que fazem parte da gestão da empresa estão no ensino superior incompleto, 25% com ensino superior completo e os outros 25% se enquadram no ensino médio completo. Não há dúvidas que a teoria é de fundamental importância para qualquer cargo profissional, sendo ela responsável pela boa conduta profissional e perante o numeroso povo brasileiro.

Gráfico 1 - Qual seu grau de escolaridade?

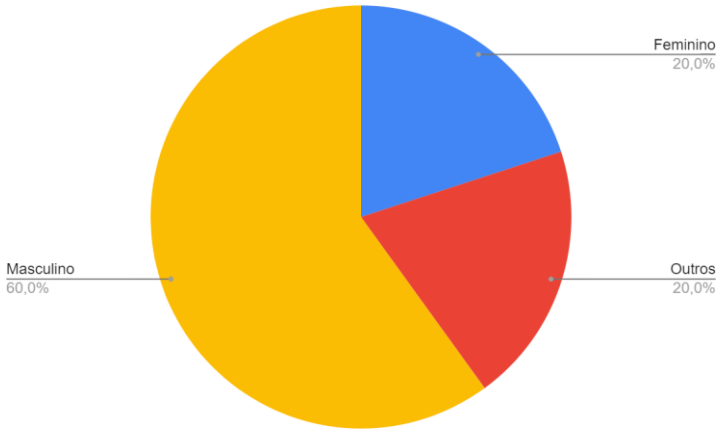


Fonte: elaborado pelo autor

Devido ao questionamento referente ao grau de escolaridade, 50% dos entrevistados ainda não possuem uma formação profissional técnica e teórica e isso afeta no acolhimento aos modelos de gestão familiar. Dados do IBGE (2022) afirmam que somente 29,9 % da população brasileira concluem o Ensino Médio.

Dessa forma, em relação ao gênero, percebeu-se que entre o público entrevistado, existe uma maioria de 60% entre pessoas do gênero masculino e, um segundo grupo maior com 20% pessoas do gênero feminino e também ressalta que 20% se declararam pertencentes a outro gênero.

Gráfico 2 - Qual gênero você se identifica?

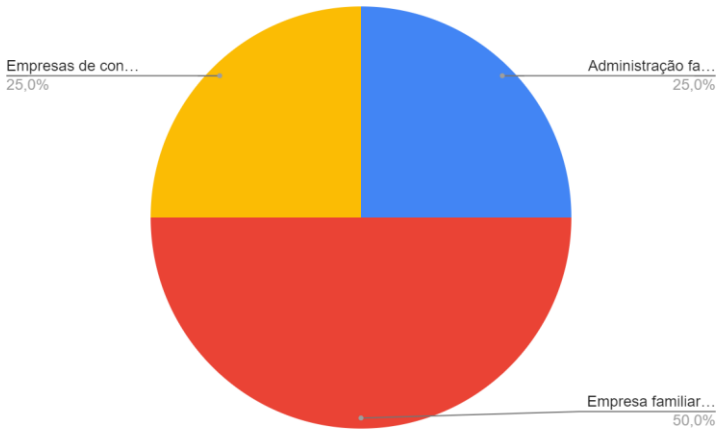


Fonte: elaborado pelo autor

Em um terceiro questionamento, a pesquisa continuou a conhecer o grupo entrevistado em sua parte técnica para conseguir uma melhor compreensão de toda a conduta administrativa dos proprietários. Dessa forma ela questionou, (Qual o modelo de gestão familiar possui a empresa), assim, resultou que 25% dos entrevistados adotam o modelo familiar híbrido, 25% adotam o modelo de influência familiar e 50% adotam o modelo de empresa familiar tradicional.

Dos modelos, dois são parecidos e em sua diversidade, não abrem as portas com mais facilidades para soluções técnicas e métodos atuais e práticos. São eles os modelos: Empresa familiar tradicional e empresa familiar híbrida

Gráfico 3 - Qual modelo de gestão possui a empresa?



Fonte: elaborado pelo autor

Com intuito de finalizar essa primeira parte da pesquisa que busca compreender e conhecer um pouco mais os entrevistados questiona-se o número de

familiares que participam diretamente na gestão e nas tomadas de decisões.

Dessa forma, notou-se que 50% dos entrevistados possuem ao menos de 1 a 2 familiares na administração direta na empresa e que outros 50% dos entrevistados possuem de 3 a 5 administradores diretos. Quanto mais gestores, mais profissionalização exige, em que a eficácia de uma boa gestão e uma boa comunicação, devem cada vez mais erguer a saúde da organização.

Gráfico 4 - Sobre a gestão da sua empresa, ela possui?



Fonte: elaborado pelo autor

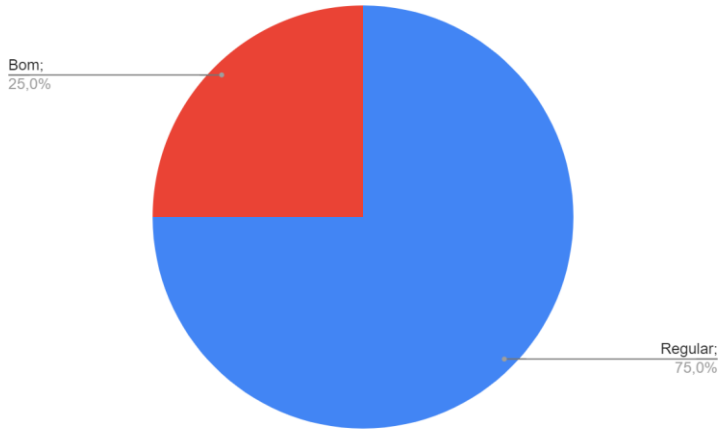
4.2 Desafios enfrentados na administração

Em segunda instância, a pesquisa buscou questionar os entrevistados para conhecer um pouco mais dos seus desafios vividos no dia a dia. Dessa forma, seguindo as informações pesquisadas para promover esse artigo, pergunta-se: (sobre os relacionamentos dos administradores, afirma que?).

Com base na pergunta obteve-se que 75% dos entrevistados afirmaram que têm um relacionamento regular. Esse mesmo dado, trás as características que muitas vezes, existe uma série de divergências, resulta em uma estrutura frágil e influencia seu crescimento. Esse dado pertence ao grupo de 3 a 5 gestores e não considera o mesmo como perfeito.

Essa mesma pergunta se encerra apresentando que 25% dos entrevistados consideram o relacionamento “bom”. Esse resultado indica que o relacionamento tem suas divergências, mas a empresa tem mostrado crescimento progressivo. Esses mesmos dados são pertencentes ao grupo de 1 a 2 administradores.

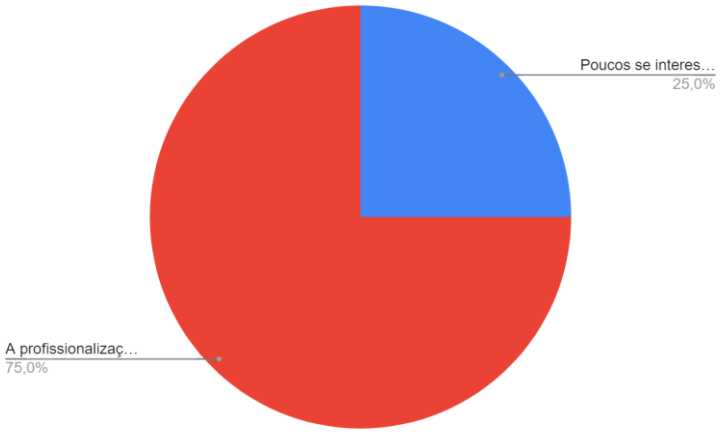
Gráfico 5 - Sobre o relacionamento dos administradores, pode se afirmar que?



Fonte: elaborado pelo autor

O segundo questionamento, busca-se compreender a profissionalização dos administradores. Nele se pergunta: (sobre a gestão dos administradores você afirma que?). Dessa forma, estimou-se que 25% dos gestores se interessem em aperfeiçoar suas técnicas e conhecimentos a fim de uma gestão mais profissional e 75% afirmam que a profissionalização é boa, porém falta compromisso no grupo. Dessa forma, a pesquisa ressalta no questionamento que a profissionalização refere-se ao processo de adquirir habilidades, conhecimentos, treinamentos e experiências necessárias para desempenhar uma função ou ocupação de maneira competente e qualificada. Esse processo envolve a transformação de uma pessoa em um profissional, alguém que se dedica a uma determinada carreira ou atividade com um alto nível de comprometimento.

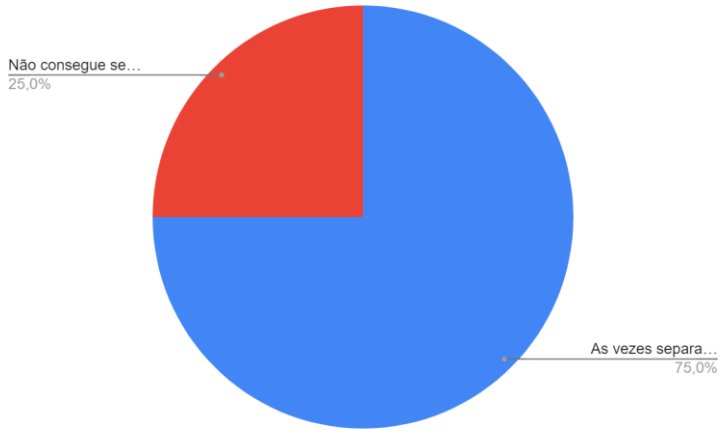
Gráfico 6 - Sobre a profissionalização dos administradores você afirma que:



Fonte: elaborado pelo autor

Outrossim, para compreender todos os grupos e analisar se a família trata a empresa como órgão e a própria família como outro órgão, a pesquisa questiona a separação dos mesmo. Dessa forma, pergunta-se: (Entre os assuntos da empresa e da família responsável, pode-se afirmar que?). Portanto, ressalta-se que 75% dos entrevistados afirmam que às vezes separam os assuntos familiares dos assuntos da empresa e que 25% não conseguem separar os problemas familiares dos problemas da empresa.

Gráfico 7 - Entre os assuntos da empresa e da família responsável, pode-se afirmar que?



Fonte: elaborado pelo autor

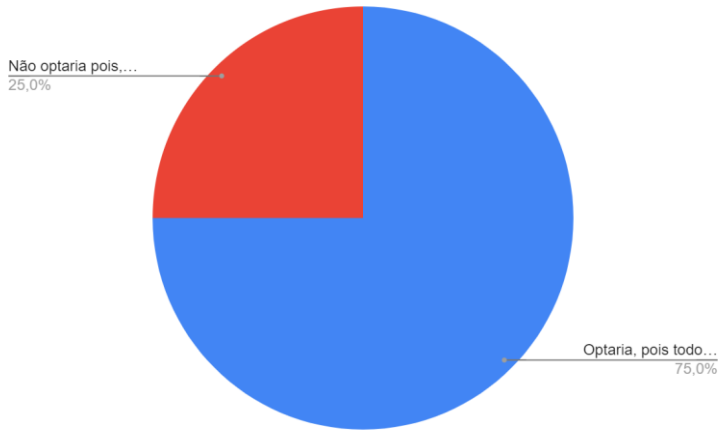
4.3 Caminhos para uma boa gestão

Neste último parâmetro da pesquisa, buscou-se compreender o pessimismo do entrevistado. Dessa forma, a pesquisa entende que para ocorrer uma mudança administrativa e gestora, entende-se que em primeiro lugar o administrador precisa acreditar no seu potencial adaptativo e prático, reconhecer a importância dos conhecimentos e métodos para que a empresa possa ter um futuro grandioso.

Em primeiro lugar, o administrador precisa de uma mudança de mente, compreender as consequências da gestão desqualificada e por fim aceitar impor novas práticas. Sendo assim, a pesquisa questiona: (Reconhecendo que a empresa possui desafios administrativos que influenciam diretamente nos resultados finais, você optaria em praticar novos métodos administrativos?). Dessa forma, ressalta-se que 25% dos entrevistados não optaram por novas práticas e mesmo com várias

soluções técnicas o entrevistado afirma que não se familiariza com modelos novos. Porém nota-se que 75% dos entrevistados afirmam que optaram por novos métodos, pois teriam familiaridade.

Gráfico 8 - Reconhecendo que a empresa possui desafios administrativos que influenciam diretamente nos resultados finais, você optaria em praticar novos métodos administrativos?



Fonte: elaborado pelo autor

Contudo, em uma última questão discursiva a pesquisa buscou compreender o posicionamento dos entrevistados diante aos desafios, o quanto acreditam ser eficazes e buscou a compreender, onde que para eles está a raiz da problemática, assim, a pesquisa questiona: (Sobre os caminhos para o sucesso da organização, se considera um gestor eficaz, com boa profissionalização, comunicação e demais virtudes? Onde acredita estar a raiz dos desafios familiares expostos?). Nota-se que 25% dos entrevistados se consideram eficazes e afirmam que a raiz da causa está entre os membros familiares e 75% dos entrevistados afirmam que às vezes se consideram eficazes afirmando que em meio a gestão o corpo mesmo sendo capacitado pode cometer algum erro.

Através dos depoimentos coletados, constata-se que, apesar dos anos de funcionalidade das organizações, na maioria das vezes não recebem a importância devida diante a um desafio familiar. Portanto, é de fundamental importância destacar que na maioria dos entrevistados surgiu um interesse teórico e prático em seguir os caminhos expostos para um futuro próspero para as empresas quando notarem a

existência de desafios por ausência de funções administrativas.

5 Considerações finais

Esse artigo teve como finalidade, analisar os principais desafios na gestão de empresa familiar, em específico, o mesmo buscou-se expor o conceito de empresa familiar, identificar os principais conflitos do mesmo modelo; apresentar algumas soluções para auxiliar na gestão de uma empresa familiar apresentando propostas de melhorias.

Perante o transcrito, conclui-se que o objetivo, tanto geral quanto específico foi alcançado. O mesmo proporcionou um maior conhecimento em relação de como são e funcionam as empresas familiares, como elas acolhem e tratam seus desafios e como os solucionam. Contudo, permitiu que os proprietários das organizações obtivessem uma reflexão, de como gerem seus negócios e como trabalhar para melhorar.

Para mais, foi possível apresentar dentre o conteúdo desta pesquisa que em meio às dificuldades encontradas estão, a falta de liderança eficaz, a dificuldade de separar a razão do negócio com a ligação familiar, falta de preparo e formação dos possíveis herdeiros, dificuldade em encarar as necessidades de eventuais mudanças, optar por contratações ligadas apenas a laços familiares, com maior influência e falta do planejamento adequado, que prejudicam o futuro da organização familiar.

Portanto, de acordo com o estudo de caso elaborado, faz-se necessário que as organizações entrevistadas comecem a praticar os caminhos para a melhoria da gestão. Assim elas se intensificam gerando uma gestão eficaz, com uma comunicação simples e aberta e apostem na profissionalização do corpo tornando o mesmos, fatores que combatem a triste realidade de muitas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AMCHAM. **Empresa familiar: Característica, tipos, desafios e dicas para dar**

certo. Disponível em: https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/empresa-familiar-caracteristicas-tipos-desafios-e-dicas-para-dar-certo postado, 01 de agosto de 2022.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter. **O gestor eficaz.** São Paulo: LCT, 1967.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILIOLI. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. Disponível em:http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779 postado em: 02/11/2021. 2017.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mund**o. Revista do BNDES, Nº 7, Brasília,1997. Disponível em http://www.bndes.gov.br

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ODI, J.B. **A empresa familiar**. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

SEBRAE. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes.** Disponivel em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD postado, 06 de

março de 2017.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam.** Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD publicado, 24 de novembro de 2013

SEBRAE.**Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-daempresa-familiar. Postado, 19 de dezembro de 2016.

SHAPIRO, ABRAHAM. **O que aprender com o modelo de gestão familiar. Época Negócios**, 2013. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/06/o-que-aprender-com-o-modelo-de-gestao-familiar.html

SOUZA, Ana Carolina. **Como a neurociência pode ajudar a promover mudança de hábitos nas equipes.** VocêRH, 2022. Leia mais em: https://vocerh.abril.com.br/coluna/ana-carolina-souza/como-a-neurociencia-pode-ajudar-a-promover-mudanca-de-habitos-nas-equipes