

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA P E BORGES REPRESENTAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.<sup>1</sup>

**Bruno Henrique de Pádua Borges**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: brunohpborges@unipam.edu.br

**Laércio José Vida**

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Empresas familiares são organizações comandadas por uma ou mais famílias, em que a sucessão do comando é hereditária. Infelizmente há um grande índice de falências nesse tipo de empresa, devido à má gestão e ao mal preparo dos sucessores. O maior objetivo desse trabalho foi conhecer as principais vantagens e desvantagens da empresa familiar, além de identificar aspectos que as diferenciam das demais empresas. As principais vantagens foram: comando centralizado e único, confiança mútua, facilidade de diálogo. As principais desvantagens foram: grande resistência a mudanças, dificuldade de separar o lado pessoal do profissional e a sucessão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desvantagens. Empresa familiar. Sucessão. Vantagens.

**ABSTRACT:** Family businesses are organizations run by one or more families, where the succession of command is hereditary. Unfortunately, there is a high bankruptcy rate in this type of company due to mismanagement and poor preparation of successors. The main objective of this work was to identify the main advantages and disadvantages of family business as well as the aspects that differ them from other companies. The main advantages were: centralized and unique command, mutual trust, ease of dialogue, and the main disadvantages: great resistance to change, difficulty of separating the personal issues from the professional ones and succession.

**KEYWORDS:** Disadvantages. Family Business Succession. Organizations. Advantages.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência mútua na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1996).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

Este tema, empresa familiar, vem crescendo em importância no contexto econômico do Brasil; 90% das empresas são familiares, contribuindo para o crescimento do país. Pode-se compreender essa importância pela origem das empresas familiares no Brasil, que se iniciam nos primórdios da colonização portuguesa, tendo em vista que as capitânias hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS *et al*, 1999).

Segundo Handler (1989), “definir a empresa familiar é o primeiro e mais óbvio desafio dos pesquisadores de empresas familiares”.

Uma empresa familiar é uma organização que está ligada logicamente à família, como já diz o nome. Ela pode ser controlada por uma ou mais famílias.

Como tudo na vida, ela tem suas vantagens e desvantagens. Pode ser vantagem a facilidade de lidar com problemas do dia a dia pela facilidade do diálogo e do conhecimento entre familiares. Uma desvantagem pode ser o desgaste dado, quando misturado o lado pessoal com o lado profissional. Essa, por exemplo, é uma grande barreira para o sucesso da empresa.

O processo de “passagem de bastão” que é feito quando o pai, por exemplo, passa os poderes ao filho, a chamada sucessão, é, sem dúvida, um grande desafio. Muitas empresas ditas bem consistentes podem ir à falência em questão de pouco tempo nesse processo. O razão é bem simples: os filhos muitas vezes não estão preparados para tal responsabilidade ou mudam totalmente a ideia da empresa que vem dando certo há anos.

O dono da empresa tem que está sempre ligado ao que seus candidatos a sucessores querem, porque nem sempre eles vão querer dar continuidade ao projeto da família.

Este trabalho tem como propósito entender esse processo, por meio de estudos, pesquisas, enfim, tudo o que possa dar fundamento para um melhor entendimento. Trata-se de um grande desafio, pois a empresa a ser estudada, que é familiar, mudou seu ramo há algum tempo, mantendo sua base e seus ideais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é uma revisão dos trabalhos já desenvolvidos sobre o tema abordado, que podem estar na forma de livros, artigos, enciclopédias, monografias, teses, filmes, mídias eletrônicas e outros materiais.

Este possibilita fundamentar e dar consistência ao estudo.

### **2.1 MODELE DE GESTÃO – UMA ABORDAGEM CONCEITUAL**

Gestão é um termo compreendido como administrar organizar, dirigir algo. Para que a gestão dê certo em uma empresa, é de suma importância saber qual a melhor gestão para ela. Nesta parte do trabalho, iremos conhecer alguns tipos de gestões.

## 2.2 GESTÃO

Hermel (1990, p.75) define o termo gestão como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho”.

Segundo Maximiano (2000, p.30), “o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização”. Ele cita ainda que, “é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os objetivos definidos”. Pode-se entender, assim, que a direção tomada pela empresa ou organização gira em torno das decisões tomadas pelo gestor.

A gestão tem como propósito ajudar no melhor funcionamento e desenvolvimento da organização, colaborando sempre para dar andamento a um melhor rumo possível da empresa, sabendo lidar com os percalços que podem vir. Um gestor é a pessoa responsável por planejar e dirigir o trabalho de um grupo de indivíduos, monitorando o trabalho e tomando medidas corretivas quando necessário.

## 3 MODELOS DE GESTÕES

### 3.1 MODELO DE GESTÃO JAPONESA

O modelo de gestão japonesa começa pelo sistema Toyota de produção. A Toyota fabricava cerca de 1000 carros em questão de um mês; caso fabricasse mais, não venderia. A partir dos anos 80, ela já fabricava 1000 carros em minutos. O sistema Toyota de produção se sustenta pela guerra contra o desperdício.

O primeiro componente do sistema Toyota de administração, que deu origem ao modelo japonês, é a eliminação desses desperdícios, por meio da aplicação da filosofia *just-in-time* e das técnicas de racionalização do trabalho, criadas pelo movimento da administração científica. (MAXIMIANO, 2000)

O *Just in time* é um processo de produção que acontece a partir da demanda por um produto, produzindo apenas o necessário, na quantidade demandada e no momento certo (FERREIRA *et al.*, 2009). Mas, para que esse processo fosse eficiente, ele teria que contar com fornecedores comprometidos. Como evidencia Maximiano (2000, p. 224), “o fornecedor deve comprometer-se a entregar os suprimentos no momento exato”.

O sistema Toyota de produção nasceu nos anos 50, quando Eiji Toyoda e seu engenheiro Taiichi Ohno, em uma visita à fábrica da Ford nos Estados Unidos, concluíram que, no modelo fordista, havia grande desperdício de recursos, de materiais, de espaço, de tempo e de esforço humano. A partir de então, a Toyota passou a simplificar o fordismo, criando um sistema mais racional e econômico (MAXIMIANO, 2000).

A administração japonesa caracterizava-se por ter uma relação de fidelidade com o funcionário, oferecendo-lhe participação nos lucros e garantia de emprego vitalício em troca de uma maior dedicação dele, com mais dias e horas de trabalho (MALARA, 2006).

Esse sistema, como já dito anteriormente, era conhecido pela eliminação de desperdícios na fabricação. Posteriormente ficou conhecido como sistema de produção enxuta por causa de sua economia de recursos. Como foi um sistema de grande sucesso, rapidamente se espalhou por outras empresas japonesas.

Concluindo, esse sistema usado hoje por muitas empresas tem sua origem com a Toyota e busca produzir seu produto com a melhor qualidade e com o menor desperdício possível, podendo, assim, maximizar seus lucros.

### 3.2 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é a maneira como todos os planejamentos propostos pela organização são conduzidos, desde a elaboração de metas, objetivos, controle até a avaliação de todas as etapas, objetivando saber se se está seguindo conforme o planejado, para assegurar uma boa execução das atividades e conquista de resultados (COSTA, 2007).

O conceito de estratégia tem suas origens nas situações de concorrência na guerra há mais de 2.000 anos. No contexto militar, a palavra estratégia significava organizar e empregar os soldados no campo de batalha, de modo que o inimigo fosse vencido tanto em situações de defesa quanto de ataque. Com o passar dos anos, o conceito de estratégia e suas técnicas migraram-se para outras áreas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Mintzberg e Quinn (2001) evidenciam esse fato. Segundo eles, conceitos similares aos ligados à estratégia militar influenciam as estratégias usadas por governos, países, esportes e negócios.

A partir do momento em que o conceito e as técnicas da estratégia passam a fazer parte do mundo dos negócios, ela ganha uma enorme abrangência e importância, tornando-se indispensável para a sobrevivência das organizações no meio competitivo. Existem vários autores que demonstram a definição de estratégia voltada para as organizações.

Para Oliveira (2005), estratégia é a definição de ações adequadas à realidade da empresa, que possam possibilitar a ela alcançar os resultados esperados. A visão de Chiavenato (2005) é a de que a estratégia é definida como um plano amplo desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos no longo prazo. Maximiano (2011) define estratégia como a escolha das ações e dos meios para realizar os objetivos aspirados.

Por meio dos conceitos apresentados por esses autores, é possível chegar-se à conclusão de que, de modo geral, estratégia pode ser definida como um plano que direciona as ações para a realização dos objetivos organizacionais, de forma eficiente e eficaz, mostrando que é basicamente impossível a uma empresa sobreviver sem planejamento.

A gestão estratégica é fator indispensável para sobrevivência de qualquer empresa, mas, para que seja eficiente e eficaz, ela tem que estar sustentada por seu principal pilar, o planejamento estratégico. Para Oliveira (2005, p.47) “planejamento estratégico é processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.”

Para Porth (2002), a gestão estratégica surgiu como uma parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão.

Para Campos (2009), existe diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica. Segundo ele, o planejamento estratégico é um processo gerencial que é responsável pela formulação de objetivos dentro da realidade da organização. Já a gestão estratégica é uma forma de elaborar projetos de mudanças estratégicas e gerenciar sua implementação.

Apesar de o planejamento estratégico ser fundamental na estruturação da gestão estratégica, ele, de forma isolada, é insuficiente, pois estabelece apenas objetivos em longo prazo, não são desenvolvidas ações imediatas. Mas a falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implementação dos planejamentos táticos e operacionais (OLIVEIRA, 2005).

De forma resumida, o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, são traçados os objetivos de longo prazo, que são de responsabilidade da alta gerência. O planejamento tático ocupa-se com determinada área de resultado, e não com a empresa como um todo. Os objetivos têm que ser cumpridos em médio prazo e estão sob a responsabilidade da gerência. Já o planejamento operacional abrange a execução dos objetivos de forma rápida, que têm que ser cumpridos no curto prazo, sendo de responsabilidade da área operacional (OLIVEIRA, 2005).

Wright (2007) ressalta que o planejamento estratégico acontece de maneira contínua, já que é muito difícil um plano estratégico de longo prazo ser implementado sem a necessidade de modificações, pois as condições ambientais e as organizações sofrem mudanças constantes.

O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica que mapeia cenários futuros e gerencia informações vitais para a organização num contexto competitivo. Por isso proporciona vantagens para as organizações. Segundo Oliveira (2005), gestão estratégica para as empresas significa a minimização dos custos, a efetivação do uso de recursos, a possibilidade de se identificar problemas antes que eles ocorram, ajuda na tomada de decisão e possibilita uma visão objetiva dos problemas.

Logo, a gestão estratégica pode ser considerada como um conjunto de ferramentas estratégicas que se desenvolvem a partir do planejamento estratégico, tático ou operacional. Aliás, o planejamento estratégico isolado é ineficaz, e os demais não existem sem ele, de tal forma que os três sempre estão interligados. O planejamento estratégico estará em frequente atualização, adequando-se às mudanças do mercado ou da organização, proporcionando vantagens para as empresas.

### 3.3 MODELO DE GESTÃO EMPREENDEDORA

O modelo de gestão empreendedora surgiu nos Estados Unidos a partir do final da década 70, quando as grandes empresas americanas começaram a perder mercado e competitividade frente às empresas japonesas. Essas empresas perceberam que,

para manterem suas posições de mercado, elas deveriam reformular sua forma de administrar (FERREIRA *et al.*, 2009).

Sentindo-se pressionadas pela competição japonesa, as empresas ocidentais passaram a copiá-los, associar-se a eles e adaptar e implantar seus métodos (MAXIMIANO, 2012).

A partir de então, as empresas norte-americanas voltaram-se mais para seus processos internos, impulsionando inovações em seus produtos, serviços e tecnologias. Inovaram também em seu processo de relacionamento com os funcionários, fornecedores e clientes. Consequentemente, o esforço das empresas para se adaptarem ao momento levou ao desenvolvimento do modelo de administração empreendedora.

Drucker (1986, p.1) evidencia o surgimento do modelo de administração empreendedora: “O que está acontecendo nos Estados Unidos é algo bem diferente: um redirecionamento profundo da economia, de ‘gerencial’ para ‘empreendedora’”.

A partir desse redirecionamento econômico, as empresas e a sociedade atentaram em um novo estágio da civilização, com profundas transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Assim, a gestão empreendedora levou a uma “reinvenção da empresa”, revolucionando suas práticas gerenciais tradicionais (DRUCKER, 1986).

A gestão empreendedora trouxe consigo as novas práticas gerenciais, e uma dessas práticas é o empreendedorismo, que, para Dornelas (2014), é o envolvimento que existe entre as pessoas e os processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

O empreendedorismo nasce do empreendedor, que Chiavenato (2012) define como a pessoa que inicia um negócio para realizar uma ideia pessoal, que assume os riscos e responsabilidades e busca inovação continuamente. Logo, esses termos passam a fazer parte e a desempenhar papel fundamental na economia e desenvolvimento de países.

Apesar do empreendedorismo já ser uma prática conhecida na maioria dos países desenvolvidos, seu crescimento no mundo acelerou-se na década de 1900 e aumentou em proporção nos anos 2000 (DORNELAS, 2014).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo acompanha essa cronologia. Ele se fortaleceu com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na década de 1990. O Sebrae é um órgão que oferece suporte para empreendedores iniciarem seus negócios, presta assessoria às empresas com o intuito de resolver problemas (DORNELAS, 2008).

Embora esse modelo seja novo no Brasil, de acordo com informações do SEBRAE (2005) tem sido aceito nas corporações rapidamente devido a sua eficácia. É considerado uma vantagem competitiva e sustentável para a organização, pois a capacidade de inovar, antecipar situações e adaptar-se a elas é uma ferramenta diferencial para a empresa.

Uma pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), feita no Brasil pelo SEBRAE e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), mostra que três em cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Em dez anos, a



taxa total de empreendedorismo no Brasil aumentou de 23%, em 2004, para 34,5% no ano de 2014.

Esta mesma pesquisa mostra que, na comparação mundial, o Brasil se destaca com a maior taxa de empreendedorismo, quase 8 pontos percentuais à frente da China, o segundo colocado, com taxa de 26,7%. O número de empreendedores entre a população adulta no país é também superior ao dos Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%) e França (8,1%). Entre as economias em desenvolvimento, a taxa brasileira é superior à da Índia (10,2%), África do Sul (9,6%) e Rússia (8,6%).

A gestão empreendedora não é a única que desenvolve e estimula a criatividade e a inovação nas empresas, mas, no Brasil, ela se destaca dentre as demais, como evidenciou a pesquisa. Ela possui características próprias que atendem às novas tendências competitivas que surgem todos os dias nas organizações.

Em síntese, apesar de a gestão empreendedora ser uma ferramenta relativamente nova, ela contribui, de forma ampla, para as organizações, oferecendo uma forma de gestão que se adapta às novas realidades do ambiente competitivo. A gestão empreendedora também proporciona o surgimento de novos empreendimentos, o que acelera a economia do país e possibilita a inovação organizacional.

### 3.4 MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa passou a ser mais empregada a partir da Segunda Guerra Mundial, sendo mais usada pelas organizações. Esse modelo tem como fundamento a tomada de decisão, levando em conta principalmente a opinião de todos os envolvidos no trabalho. Enfim, com essa Gestão, é muito importante a interação de todos os envolvidos para uma melhor tomada de decisão, procurando sempre evitar conflitos e buscando sempre o melhor entrosamento entre todos.

Com o crescimento das organizações e complexidade dos sistemas, houve a necessidade de maior interação com os colaboradores, visto serem eles os responsáveis pela execução das tarefas nos diversos níveis (CHIAVENATO 2000).

De acordo com os autores Chiavenato (2005) e Maximiniano (2006), é preciso se manter atento ao fato de que quanto mais liberdade o indivíduo possui para tomar decisões que afetam diretamente o seu trabalho, mais participativo será o modelo de gestão dentro da organização.

Maranaldo (1989) define a gestão participativa como o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visa, por meio dessa participação, ao comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade), não deixando a organização apresentar desqualificação.

## 5 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2011), metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que objetivam alcançar os objetivos com maior segurança e

com conhecimentos válidos. Pode, dessa forma, direcionar um caminho a ser seguido, o que auxiliará as decisões e poderá também detectar erros.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gil (2008) explica que a análise de informações tem como objetivo organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Este mesmo autor descreve que a interpretação de dados tem por objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos já analisados.

Dessa forma, este capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados no transcorrer da pesquisa e os resultados obtidos.

### 6.1 CONCEITOS DE GESTOR

Interrogado sobre o que é um gestor no seu ponto de vista, o entrevistado emitiu a seguinte resposta: “Para mim um gestor é aquela pessoa capaz de administrar a empresa conciliando o coração e a razão. Ser gestor é ter uma visão diferenciada dos demais sobre o negócio. É amar o que faz (PEDRO PEREIRA)”

A resposta do gestor mostra uma visão própria de gestores familiares, que estão o tempo todo conciliando razão e emoção na tomada de decisão.

A análise dessa categoria permitiu concluir que o gestor entrevistado tem discernimento sobre o que é um gestor familiar e sua definição vai ao encontro das teorias abordadas no trabalho.

### 6.2 QUAL O PAPEL DE UM GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

A identificação do papel esperado por parte do gestor de uma empresa familiar foi abordada, inicialmente, de forma generalizada, conforme se verifica no depoimento: “O papel do gestor de uma empresa familiar não foge à regra do papel de um gestor de qualquer outro tipo de organização, um bom gestor passa credibilidade, confiança e acima de tudo ser honesto com seus comandados. (PEDRO PEREIRA).”

Apesar de o gestor acreditar que não haja diferença no papel desempenhado pelos gestores, ele ressalta, em sua resposta, que o gestor familiar deve transmitir uma liderança forte e ter um senso de honestidade como fatores diferenciais. Aspecto realçado por Drucker (2001, p.183): “Em uma época de grandes lacunas, funcionários, clientes e investidores estão ansiosos por uma fonte de liderança intelectual. Espera-se que os gerentes ofereçam previsões e uma estimulante visão de futuro. Isso pode ser o farol a estimular e energizar a organização e a indústria”.



### 6.3 DIFICULDADES DE UM GESTOR DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Essa categorização da entrevista priorizou as dificuldades encontradas por um gestor de empresa familiar. Para o entrevistado, todos os gestores enfrentam dificuldades, mas os familiares defrontam-se com obstáculos específicos.

“Toda empresa logicamente tem seus problemas, sendo ela familiar ou não, mas no caso da familiar tem alguns pontos diferentes. A sucessão é um deles. O lado emocional também, pois se mistura muito o lado pessoal com o profissional. (PEDRO PEREIRA).”

Por meio da resposta do entrevistado, é possível perceber que, para ele, os gestores de qualquer tipo de empresa enfrentam problemas parecidos, todavia ressalta dificuldades próprias de uma gestão familiar, como saber lidar com o lado emocional na resolução de problemas e o processo sucessório.

Para Oliveira (2006), o processo sucessório é o que diferencia uma empresa familiar das demais, pois acontece dentro do seio familiar, e é uma estratégia vital para a sobrevivência das empresas geridas por famílias.

### 6.4 VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

“Em uma empresa familiar, o diálogo se torna mais fácil, o tratamento entre as pessoas também, por estar entre família você tem mais liberdade de falar ou fazer algo que se não fosse nesse ambiente você não faria. (PEDRO PEREIRA).”

Por meio da resposta do entrevistado, podemos ver que a questão do ambiente familiar na empresa é uma vantagem, pelo diálogo e a resolução de problemas; sendo da mesma família, na visão dele fica mais fácil a resolução.

Para Gallo e Ribeiro (1996), os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa em prol de um objetivo comum. Vantagens citadas por Adachi (2006) são profundo conhecimento do negócio, disponibilidade dos familiares em investir o próprio capital para elevar os recursos da empresa, união baseada na liderança e carisma do fundador, colaboradores mais leais e obedientes.

### 6.5 DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

“Dificuldade de diferenciar as parte pessoal da profissional.” (PEDRO PEREIRA).

É nítido, pela a resposta do gestor, que a diferenciação entre o lado pessoal e o lado profissional pode ser uma desvantagem. É muito difícil fazer essa separação de emoções; isso logicamente pode ser um problema de curto a longo prazo para empresa.

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), os gestores das empresas familiares sentem grande dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando, muito vezes, sua vida familiar.

## 6.6 ADMINISTRAR DUAS FUNÇÕES NA EMPRESA

“Uma grande dificuldade é a falta de tempo hábil para fazer tudo. Infelizmente se não souber dividir o tempo para fazer as duas funções, a coisa não andar corretamente, acarretando em grande problemas para a empresa”. (PEDRO PEREIRA )

Pedro Pereira Borges acumula a função de administrador e representante comercial da empresa. Ele faz grande parte do Triângulo Mineiro, já trabalhando com essa área há mais de 20 anos. Esse trabalho acumulado ajuda muito a empresa, pois, além de ajudar na parte administrativa, ele contribui muito para o faturamento da empresa com suas vendas.

## 6.7 PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO					
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO
Implementar ferramentas de gestão.	O gestor	Em toda a organização	Semanalmente	Para que a organização tenha maior controle e seguridade organizacional	Políticas organizacionais, como fluxo de caixa e fluxo gramas
Adotar ferramentas de auxílio na tomada de decisão e resolução de problemas.	O gestor	No Escritório	Periodicamente ou sempre que houver a necessidade	Para evitar a tomada de decisões precipitadas e facilitar a resolução de problemas	Através de Reuniões periódicas Para o desenvolvimento da MASP e do ciclo PDCA
Elaborar um plano de sucessão.	Gestor e possíveis sucessores	Na organização	Nos próximos dez anos	Porque a sucessão planejada com muita antecedência permitirá o sucesso das gestões futuras	Identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades condizentes com os da organização
Capacitar os profissionais ligados à gestão.	Gestor e gerentes	Em instituições que oferecerem os serviços	Semestralmente	Como forma de desenvolver as capacidades pessoais, empreendedoras e profissionais do gestor e gerentes	Com participações em congressos, seminários e cursos profissionalizantes

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não importa o tamanho da empresa, ela pode ser pequena, média ou grande. O fundador cria sua organização com o intuito de conseguir a independência financeira, ou seja, tirar seu sustento e o de sua família com os seus lucros vindo da empresa. O negócio familiar, como já debatido nesse trabalho, pode ser positivo ou negativo, sempre com bônus e ônus. É muito importante que a família esteja em sintonia para que fique mais fácil o crescimento da empresa.

A empresa familiar, pelo seu modelo de comando, tem formas diferentes de ser comandada. Na maioria das vezes, o gestor vai querer que seus filhos deem

andamento à empresa, mas os filhos nem sempre vão querer isso. Os que querem seguir os passos dos pais logicamente vão ter que estudar e se preparar para isso. Podemos perceber que esse não é um processo fácil, o pensamento do sucessor pode ser muito diferente do pensamento do atual gestor, podendo causar um desequilíbrio na empresa. Dentro da empresa familiar, a sucessão é um grande problema de se lidar, por diversos aspectos, muitos deles já citados nesse trabalho.

Toda empresa passa por percalços e dificuldades durante sua existência. Problemas com funcionários, clientes, fornecedores, problemas financeiros, tecnológicos entre outros. Para Costanzi e Lanzana (1999), as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as firmas de maior porte.

Através do estudo, teve-se a oportunidade de conhecer melhor a empresa, ao permitir confrontar a realidade de suas práticas com aquilo que se identificou na literatura especializada. O trabalho foi importante para se saberem as vantagens, as desvantagens e, sobretudo, os desafios que as empresas familiares têm que enfrentar no seu dia a dia.

## REFERÊNCIAS

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

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**, 4.ed. São Paulo: Manole, 2012.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSTANZI, Rogério; LANZANA, Antônio. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, n. 8, v. 2. São Paulo, abr. 1976.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A gestão das empresas familiares. **Cadernos Iberconsult**, 1996.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANI, Antônio C. **Administração**: evolução, desafios e tendências. São Paulo: Cobra, 2001.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2015**.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

HANDLER, W. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257–276, 1989.

HERMEL, P. **La Gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

MALARA, Juliano Leite. **Uma análise da gestão estratégica da rede FIESP de incubadoras**: um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, Araraquara, 2006.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011.
- MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. 10. ed. rev. atual. Campinas-SP: Papirus, 2004.
- PORTH, S. J. **Strategic management**: a cross-functional approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo. Editora CL-A Cultural, 1998.
- TRUJILLO, F. A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- ZACARRELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.