
DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Thayna Silva Lopes¹

Inêz Carneiro Barbosa²

Resumo

O artigo teve o objetivo de analisar os desafios da gestão de uma empresa familiar. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o referencial bibliográfico. Através da pesquisa pôde-se observar que um dos grandes desafios enfrentados pela empresa familiar é a falta de planejamento. O planejamento é muito importante seja para qualquer empresa, pois é a função administrativa que vai definir como será a empresa, os objetivos, as tarefas, os recursos, entre outras e quando bem planejado a probabilidade de ocorrer erros é muito pouco. Outro gargalo identificado através do levantamento dos dados para a pesquisa é a falta de investimentos nas pessoas, por ser os próprios familiares envolvidos nos negócios, mas esses precisam de cursos de capacitação para se desenvolver e ter um desempenho melhor dentro da empresa. Também observou-se que as empresas familiares possuem algumas características específicas como: decisões baseadas na emoção em vez da razão; os problemas da empresa podem impactar na relação familiar e vice-versa; superproteção de funcionários que trabalham na empresa desde o início do negócio e dificuldade em se preparar para resolver conflitos. Ter uma boa gestão faz uma grande diferença dentro da empresa. Ressalta-se que como cada negócio é diferente, é natural que cada empresa enfrente desafios em momentos e intensidade diferentes, em todos os casos, um modelo de Gestão e Governança estruturado de maneira profissional pode auxiliar significativamente a empresa familiar na resolução dos desafios listados anteriormente, bem como promover o desenvolvimento do negócio.

Palavras-Chave: Empresa familiar, Planejamento e Gestão.

CHALLENGES OF MANAGEMENT IN A FAMILY COMPANY

Abstract

The article aimed to analyze the challenges of running a family business. The method used to carry out the research was the bibliographic reference. Through the research it was observed that one of the great challenges faced by the family business is the lack of planning. Planning is very important for any company, because it is the administrative function that will define how the company will be, the objectives, the tasks, the resources, among others and when well planned the probability of occurring errors is very little. Another bottleneck identified by surveying the data for the survey is

¹ Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário - CESMAC. t.hayna11@hotmail.com

² Professora Mestre do Curso de Administração do Centro Universitário - CESMAC. inezcb@hotmail.com.br

the lack of investment in people because they are the family members involved in the business, but they need training courses to develop and perform better within the company. It has also been observed that family businesses have some specific characteristics such as: decisions based on emotion rather than reason; the company's problems can impact the family relationship and vice versa; overprotection of employees working in the company from the beginning of the business and difficulty in preparing to resolve conflicts. Having good management makes a big difference within the company. It should be noted that as each business is different, it is natural for each company to face challenges at different times and intensities, in all cases, a professionally structured Management and Governance model can significantly help the family business in solving the challenges listed above, as well as promote business development.

Keywords: Family Business, Planning and Management.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a maioria das empresas é familiar. Geralmente, a história começa assim: um casal inicia um pequeno negócio e os filhos crescem observando o esforço dos pais e aos poucos vão sendo inseridos na empresa. (SEBRAE, 2017).

A empresa começa quando os pais criam algo seja pequeno ou grande e os filhos crescem juntos e até mesmo começa a se envolver no processo desde de pequeno, mas quando crescem alguns não querem assumir a empresa por atuarem em áreas totalmente diferente do negócio familiar e outros resolvem assumir a empresa para satisfazer os pais ou por vontade própria.

Uma das saídas hoje em dia são as empresas familiar, ao qual futuramente a maioria serão de herdeiros, mas muitas dela nem se quer chega a passar mais de um ano atuando no mercado. Muitos das pessoas que trabalham são os próprios familiares e as vezes podem ser toda empresa.

Não é muito fácil manter a empresa ativa no mercado, existem vários fatores que podem atrapalhar o bom funcionamento e as vezes não chegar a passar mais de um ano e nem para as gerações futuras.

A questão da gestão dentro da empresa é muito importante, mas muitos dos donos não têm a noção do quanto isso é bom para o funcionamento, ao qual existem várias ferramentas que pode ajudar nesse desenvolvimento.

O planejamento é inevitável para qualquer empresa, pois é uma previsão para o futuro e quando se aplicar as ferramentas ficam mais fácil para ver onde a empresa quer chegar e como vai chegar.

Têm empresas que não seguem adiante e talvez nem se quer chega a passar um ano atuando no mercado, mas qual será o motivo de não está dando certo? Será a falta de uma boa gestão? De um bom planejamento para prever o futuro da empresa onde se quer chegar? O empreendedorismo que não estão investidos? Os desafios que tem que enfrentar? Alguns pontos que pode beneficiar a empresa e outros não?

O trabalho tem como objetivo analisar o que é uma empresa familiar, a questão da gestão, o empreendedorismo, os conflitos que geralmente pode acontecer, alguns pontos fortes e fracos que podem ajudar no desenvolvimento e a importância do planejamento e suas ferramentas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os desafios da gestão de uma empresa familiar.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar o que é uma empresa familiar e suas características.

Relatar a importância do empreendedorismo na empresa familiar

Identificar os conflitos que existe nas empresas familiares.

Verificar quais são os pontos forte e fracos de uma empresa familiar.

Analisar as estratégias da gestão de uma empresa familiar.

2. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é de suma importância para todo e qualquer trabalho de cunho científico e/ou técnico, pois é a partir deste momento, que se traçam caminhos que serão percorridos durante a pesquisa para o atingimento dos resultados, resolução de problemas, levantamento de hipóteses ou questionamentos acerca de uma realidade (RAMPAZZO, 2017).

Entendida como um processo de descoberta de novos conhecimentos, a pesquisa pode ser classificada quanto a natureza, objetivos, procedimentos e quanto à abordagem.

Em relação a natureza, o presente estudo classifica-se como pesquisa básica, isto é, é o tipo de pesquisa que gera conhecimento, que será utilizado em pesquisas aplicadas ou tecnológicas, não tem finalidades imediatas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, visto que, procura proporcionar maiores informações sobre determinado tema. Para Vergara (2014):

A pesquisa ou estudo exploratório consiste no passo inicial de qualquer pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas, contribuindo assim com a aquisição de embasamento para realizá-las. É realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, aprimorando ideias e levantando hipóteses sobre assuntos poucos explorados.

Já em relação aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, sendo desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, ambientes digitais, artigos científicos e revistas. De acordo com Lakatos e Marconi (2013), a pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas.

E por fim, quanto a abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

O presente estudo pretende apresentar os desafios da gestão de uma empresa familiar, o que é a empresa, como funciona a gestão dentro da empresa,

a importância do planejamento, alguns pontos fortes e fracos, a questão do empreendedorismo e alguns desafios que tem que enfrentar, mas é possível manter a empresa ativa.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Caracterização de uma empresa familiar

A empresa familiar é um empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio. (SEBRAE NACIONAL, 2017).

O Sebrae destaca ainda outras características da empresa familiar, como:

- Decisões baseadas na emoção em vez da razão;
- Os problemas da empresa podem impactar na relação familiar e vice-versa;
- Superproteção de funcionários que trabalham na empresa desde o início do negócio;
- Dificuldade em se preparar para resolver conflitos.

A empresa familiar é criada por um ou mais membros da família que sonham em ter o seu próprio negócio e é uma das alternativas hoje em dia. Vai sendo passado de geração em geração, em que a maioria dos empregados são os próprios familiares e até mesmo todos da empresa.

A maioria das decisões que existe na empresa não são tomadas pelo uso da razão e sim pela emoção, só por ter parentes no negócio não quer machucar ninguém e isso pode prejudicar o bom desenvolvimento do negócio.

Os problemas que existem dentro da empresa afetam muito as relações familiar assim como os problemas familiares impacta bastante no ambiente de trabalho, saber separar os problemas é muito importante para o funcionamento da empresa, assim como para a família.

A superproteção dos funcionários, quando se trabalha desde o início e chega novos membros da família ou novos integrantes na empresa, a preferência

e a proteção é para o que já estava na empresa a muito tempo, coisas que não pode acontecer, pois todos devem ser tratados por iguais independente de ser parente ou não, estão todos no mesmo ambiente de trabalho.

A dificuldade de quem está na alta gerencia para tomar decisão, resolver problemas ou conflitos é muito grande e de uma responsabilidade enorme, pois, ninguém quer machucar nenhum dos seus parentes ou até mesmo gerar uma confusão ainda maior, mais é necessário agir pela razão, para a empresa continuar firme no negócio.

Segundo Moreira *et al.* 2015 apud Lodi (1998):

Empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantém membros da família na administração dos negócios.

A geração da empresa vai (da mais antiga para o mais nova), não importa se começou da parte da família do pai ou da mãe independente de ambos, sempre é coordenado por um membro da família, é um grande desafio manter a empresa ativa, pois gera muitos fatores que possam impedir o bom desenvolvimento da empresa. Muitas pessoas pensam que só por que é familiar não têm dificuldades e desafios para enfrentar, pelo contrário existem e muitos.

Figura1 - Geração da empresa família



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

3.2. A gestão dentro da empresa familiar

A gestão dentro da empresa familiar gera um grande diferencial, pois é muito importante para o bom funcionamento, na parte de pessoas, financeira, produção, materiais, marketing e processos.

A gestão de Empresa familiar, é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação funcionalidades da empresa (MAXIMIANO, 2000).

A gestão da empresa familiar não fica só voltada para a empresa, é também voltada para família, seja para pequenas ou grandes empresas.

Está sempre presente no surgimento de teorias e modelos de gestão é a necessidade de mudanças. Seja utilizando elementos tecnológicos para revolucionar a sociedade da época, seja respondendo às transformações impostas por essa sociedade, a comunidade empresarial é foco e alvo de mudanças. (FERREIRA, 1997).

Ainda de acordo com o autor supracitado, a mudança por si não é o aspecto principal da questão. Da mesma forma que um ambiente flexível não é garantia de sucesso absoluto na evolução de uma empresa, não se pode afirmar que uma crise possa gerar oportunidades fantásticas de crescimento. Apesar da flexibilidade, uma empresa poderá não contar com recursos suficientes para enfrentar mudanças de certa amplitude.

A gestão está voltada para a necessidade de mudança dentro da organização, principalmente com a ajuda da tecnologia que está cada vez mais está avançada e ajuda bastante no bom desenvolvimento da empresa e principalmente acompanhar essa tecnologia para não ficar atrás no mercado e sempre procurar a mudança e a inovação.

Infelizmente na maioria das pequenas empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada, ferramentas de gestão tais como controle de caixa, motivação, planejamento estratégico, dentre outros instrumentos são poucos usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte (ROSA, 2014).

A falta do conhecimento da gestão dentro das empresas familiares é muito grande, pois a maioria das ferramentas que existe quase não são usadas dentro das empresas, ao qual ajuda bastante no bom desenvolvimento e no crescimento.

A gestão de pessoas é muito importante para a empresa, pois fazem muita diferença e pode gerar um diferencial competitivo no mercado, ao qual, depende de vários aspectos, sem as pessoas a empresa não funciona. O capital humano hoje em dia vale mais que o financeiro.

Segundo Chiavenato, (2010):

A gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Muitas das empresas familiares não investem nas pessoas, por ser os próprios familiares envolvidos nos negócios, mas não sabem que precisam de cursos de capacitação para se desenvolver e ter um bom desempenho dentro da empresa. Investimento nunca é perda de tempo e gasto de dinheiro, principalmente relacionado as pessoas, pois são os primeiros atendimentos e vista de qualquer cliente.

A gestão financeira da empresa é uma das mais importante, pois é o sustento de qualquer uma e quando não é bem administrada a probabilidade de atuar no mercado é muito pouca, mas muitos da empresas familiar não sabe da importância, só querem saber do lucro no final do mês e não tem plena noção do que estão investido.

O termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investe dinheiro. (...) (GITMAN, 2010)

É muito importante ter uma administração financeira dentro da empresa, está será responsável pela gestão do negócio, para Gitman (2010):

A administração financeira diz respeito as atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organização de todos os tipos – financeiros ou não, abertas ou fechados, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos (...).

A produção é importante para as empresas, pois, é a área responsável para saber a quantidade a ser produzida, quando produzir, a questão do prazo com os clientes, entre outras, para não haver muito desperdício dentro da empresa. Muitas empresas familiares não tem a noção do gasto de materiais e de tempo de levam para produzir determinadas mercadorias e com isso acaba tendo um prejuízo ainda maior, tanto de matérias quanto de dinheiro.

Segundo Slack (2009):

A administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade. Toda organização possui uma função de produção porque toda organização produz algum tipo de produto e/ou serviço (...)

A administração mercadologia é importante para as empresas, em que é a área que satisfaz as necessidades dos clientes, o que estes procuram no mercado. Têm empresas familiares que não sabem da importância do marketing e nem se quer investem em propagandas, não realizam pesquisa de mercado para saber o que os clientes procuram, não tem noção do ciclo de vida do produto, quando está ganhando dinheiro e não, entre outras.

Segundo Kloter (2012): O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucinta e melhor definição de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (...).

Saber administrar bem os materiais da empresa é muito importante, pois existem muitas perdas por conta da falta de uma boa administração, principalmente quando os produtos são perecíveis.

Segundo, Gurgel (2013), A administração de Materiais tecnicamente bem aparelhada é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeira de uma empresa.

Destaca ainda que tratar adequadamente do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento de materiais contribui para a melhoria do resultado de qualquer organização.

Saber racionaliza e dividir as tarefas dentro da empresa ajuda e muito no desenvolvimento, pois segundo Carreira (2009):

A racionalização de processos, ou racionalização das rotinas de trabalho, ou redesenho de processos, é uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção pela empresa. Consiste em criar processos racionais, lógicos estruturados.

Ter uma boa gestão faz uma grande diferencia dentro de qualquer empresa e evita quaisquer conflitos, perda de tempo, produtos entre outras.

3.3. A empresa familiar e o empreendedorismo

Por ser uma empresa familiar é necessário e importante empreender, pois segundo Dornela (2012), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.”

É necessário e preciso que todos empreendedor invista no seu próprio negócio, principalmente as empresas familiares, ao qual poucos fazem isso. Não só a pessoa que está na alta gerencia e os donos da empresa que têm que empreender, todas as pessoas podem empreender, pois possui um espírito empreendedor, em que é a capacidade de o ser humano criar ou transformar algo que já existe em outro e investir cada vez mais e mais. Segundo Pontes (2018) todo ser humano possui um instinto de copetição, cooperação e interação sempre em busca do sucesso e da sua realização profissional.

Segundo Sebrae Nacional, 2017 (a), numa visão mais simplista, pode-se entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação.

Ainda de acordo com o Sebrae Nacional, ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação.

Empreendedor é o que cria algo novo para o mercado ou consegue modificar o que já existe usando a imaginação e a criatividade. É essencial para qualquer negócio, pois gera uma grande vantagem competitiva. Quando se lança ou cria algo, novas pessoas vão ficar curiosas para saber mais do produto ou serviços.

Os indivíduos que agem como empreendedores em uma empresa são frequentemente descritos como empreendedores internos – pessoas que criam algo novo, mas dentro de uma empresa existente, em vez de fundar um novo negócio. (BARON, SHANE, 2015).

Ser empreendedor é reconhecer as oportunidades que tem e criar algo novo para colocar no mercado, não precisa ser necessariamente um novo produto ou serviço.

(...)O empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para criar algo novo – e isso não precisa ser um novo produto ou serviço. Muito pelo contrário, pode se tratar de reconhecer uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção, para mencionar apenas algumas possibilidades. (...). (BARON, SHANE, 2015).

O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhece uma oportunidade para criar algo novo.

O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade – o potencial para se criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.) que surgiu de um padrão complexo de

condições em mudança – mudanças no conhecimento, na tecnologia ou nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas. (BARON, SHANE, 2015).

3.4. Os conflitos dentro das empresas familiares

A maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família. (SEBRAE NACIONAL, 2017b).

A disputa de dinheiro é um dos principais conflitos dentro da empresa, pois quando a empresa está lucrando seja muito ou pouco, os empregados exigem que aumente de imediato os salários e quando existe mais de um sócio um quer ficar mais que o outro. Muitas vezes os empresários não sabem separar o dinheiro da empresa com o seu dinheiro próprio e acaba misturando tudo, ao qual não sabe a quantidade que entrou e nem tão pouco o que saiu.

A questão do poder gera muitos conflitos, em quer todos querem está tomando conta e resolvendo tudo na empresa, pois uns se acha melhor que o outro.

De acordo com o Sebrae, os tipos mais comuns de conflitos surgem quando:

- Os pais acreditam que todos os filhos devem trabalhar na empresa e um ou mais dos filhos não têm interesse nem aptidão para o negócio.
- Um dos irmãos se sente preterido nas decisões da empresa em relação aos demais ou sente que trabalha mais que os demais e deveria ser mais valorizado.
- Os filhos constituem suas próprias famílias, agregando novos membros na relação empresa x família, os quais começam a opinar ou trabalhar na empresa.

- As novas gerações desejam alterar a forma como a empresa é administrada e implantar inovações, mas os mais velhos acreditam que “em time que está ganhando não se mexe”.
- Parentes (tios, primos, sobrinhos) são escolhidos para trabalhar na empresa por causa do grau de parentesco, e não pela competência em contribuir com o negócio.

A maioria dos pais acham que só porque têm empresa os filhos têm a plena obrigação de assumir a empresa futuramente e está de dentro do negócio, sem ter a total liberdade de escolha se quer o não seguir, mas tem que entender que os filhos tem que fazer aquilo que gosta e sentir prazer pelo que faz, pois, não adianta querer fazer uma coisa que não gosta só para satisfazer a vontade dos pais, assim como os pais obrigar os filhos a atuarem em um negócio que não se sentem bem. Vai ser ruim para ambos os dois.

As empresas que tem mais de um filho atuando dentro da empresa gera conflitos entre os dois e o clima da se torna desagradável, ao qual um se acha inferior ao outro por se sentir o preterido para tomar as decisões dentro da empresa e sente que está trabalhando mais que os outros e deveria ser o mais valorizado, por ter se empenhado mais.

Os filhos ao se casarem e montar sua própria família e por ser herdeiro do negócio, vão agregando novos membros entre a relação empresa e família, em que começam a opinar mais ou trabalhar na empresa.

Pôr ser uma empresa que está atuando muito tempo no mercado os mais velhos acham e acredita que a empresa está indo no caminho certo e que não precisa mexer e nem alterar nada, mas o mercado está mudando cada vez mais e mais e não estão acompanha esta mudança e não deixam as novas gerações alterar a forma de administrar a empresa e implementar inovações para o mercado, só por conta que são pessoas mais novas que querem administrar, acham que não tem potencial e que podem levar a empresa a falência. Se o negócio está dando lucro e certo os mais velhos acham que não é necessário e

nem preciso inovar e alterar nada, ao qual estão errados disso, pois estão ficando para trás em relação ao mercado.

Os funcionários são os próprios familiares, pois além dos custos serem baixos para empresa e pelo grau de parentesco, muitos deles não tem experiência suficiente para atuar no negócio, mais por ser da família está atuando.

Segundo MOREIRA, *et al.* 2015 apud Barcelos (2007):

Alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa.

Figura 2 – Nível Hierárquico



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

O processo de sucessão de poderes, é muito importante, pois é quem vai estar à frente da empresa, ou seja, a alta gerencia (nível alto – topo da empresa) quando é passada de geração para geração, tem que ser bem planejado e feito com muita antecedência.

3.5. Pontos fortes e fracos da empresa familiar

Independentemente de ser uma empresa familiar existem pontos fortes e fracos, ao qual podem prejudicar ou não o desenvolvimento do negócio. O Quadro 3 apresenta os principais pontos fortes e fracos da empresa familiar.

Quadro 3 - Quadro de pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Comando único e centralizado, permitindo reações em situações de emergência;	Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/ emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
Estrutura administrativa e operacional "enxuta";	A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos [...];
Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;	Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
Organização interna leal e dedicada;	Falta de planejamento para médio e longos prazos;
Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. [...]	Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
Grupo interessado e unido em torno do fundador;	Falta de preparação/ formação profissional para os herdeiros;
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;	Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.	Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado.

Fonte: Sebrae Nacional 2016, Adaptado pelo autora, 2018.

Existem muitos pontos fracos que são importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Por conta desses pontos muitas empresas estão fechando as suas portas ou até não chega a outras gerações ou então preferem contratar uma pessoa de fora para manter a empresa no mercado por não ter ninguém dentro capacitado.

Não podem deixar o contato familiar influenciar nas questões da empresa, pois tem que saber separar os problemas da empresa e os problemas familiar, a questão da cobrança de tarefas que não são muito exigidas, entre outros.

3.6. A importância do planejamento para a gestão das empresas familiares

De acordo com Chiavenato (2009), planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.

O planejamento é muito importante seja para qualquer empresa, pois é a função administrativa que vai definir como será a empresa, os objetivos, as tarefas, os recursos, entre outras e quando bem planejado a probabilidade de ocorrer erros é muito pouco. É fazer a divisão corretas de como será realizado cada coisa, como deve ser feito (detalhando), como fazer, quem vai realizar, o que vai precisar e quando fazer (o tempo que vai precisar para realizar cada coisa).

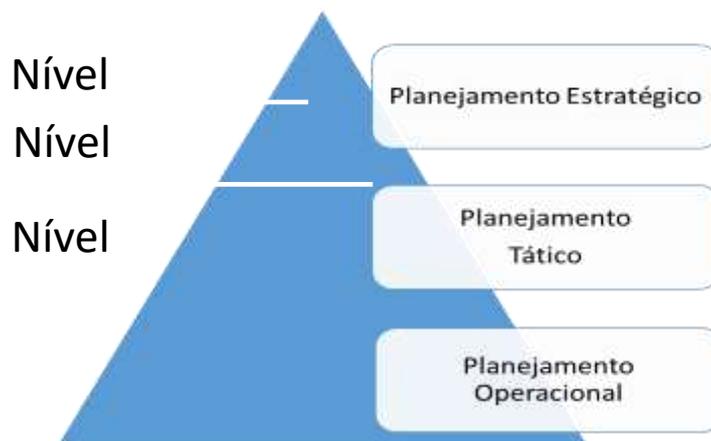
Segundo MOREIRA *et al.* 2015 apud Maximiano, (2010):

Planejamento é a ferramenta utilizada para administrar as relações com o futuro. É uma ferramenta importante no processo decisório. As decisões que procuram de certa forma, influenciar o futuro, ou serão utilizada no futuro, são as decisões do planejamento. Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma dimensão das competências.

Server para prever o futuro da empresa aonde se quer chegar, pois é uma ferramenta muito importante nas tomadas de decisão, ao qual vai guiar o dono da empresa.

O planejamento é dividido em três que são o estratégico, tático e operacional, ao qual o estratégico é o mais importante para a empresa, pois este vai direcional os outros.

Figura 4 - Níveis de planejamentos



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

De acordo com Oliveira (2013), planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona metodológico para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Têm que ser bem elaborado, pois é a estratégia da empresa o que pretende alcançar no futuro só que têm muitos casos em que é elaborado mais não é repassado para os demais da empresa nem para o nível tático e nem operacional e acaba não dando certo, pois que vai executar é o que está na base da pirâmide.

O planejamento estratégico é importante para as empresas não importa se é familiar ou não, pois é a partir daí que ver a empresa no futuro, o que se espera alcançar. É realizado para longo prazo e não de imediato, ao qual existe muitas ferramentas que ajuda neste desenvolvimento, como por exemplos:

A análise SWOT é uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário (ARAUJO, 2015).

A matriz é muito importante para a empresa pois permite fazer o análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). É importante utilizar essa ferramenta quando se está realizando o planejamento estratégico ao qual vai ajudar para uma melhoria no desempenho da empresa futuramente.

Matriz de Priorização de GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981 como uma das ferramentas utilizadas na Solução de Problemas. É uma ferramenta de Qualidade usada para definir prioridades dadas as diversas alternativas de ação (SOTILLE, 2014).

Permite a análise de qual atividade é preciso resolver de imediato para não agravar mais os problemas dentro da empresa.

O ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz. A sigla é formada pelas iniciais: P, de Plan – Planejar; D, de Do – Fazer; C, de Check – Checar e A, de Act – Agir (ABRASEL, 2014).

Facilita muito a tomada de decisão dentro da empresa visando garantir e alcançar as metas planejadas, ao qual quando se vai realizando o projeto e não estiver indo no caminho certo voltar para ser revisto ou refeito.

De acordo com Oliveira (2013), planejamento tático é:

É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Não trabalha com o todo da empresa só com área ou departamento, pois cada área possui um, seja marketing, recursos humanos, área financeira,

materiais, organizacional entre outras áreas que variam de empresa para empresa.

E por fim o planejamento operacional que fica na base da pirâmide: “É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” (OLIVEIRA, 2013).

É a área responsável para planejar como vão fazer para realizar o que foi definido no planejamento estratégico são as atividades rotineiras realizadas pela empresa todos os dias.

Para o Sebrae Pernambuco (2016), o planejamento não é dispensado nos casos de empresas familiares.

Apesar de ser uma empresa familiar é necessário tem o planejamento, pois vai ajudar no desenvolvimento da empresa a longo prazo e quando bem planejado o risco é menor de haver falhas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi mostrar os desafios da gestão de uma empresa familiar e a sua importância para o mercado, o que caracteriza uma empresa familiar, como se desenvolver no mercado apesar dos desafios que tem que passar e enfrentar, os principais pontos fortes e fracos e a questão do planejamento que ainda muitos não tem a noção dessa importância.

Saber quais são os pontos fortes e fracos da empresa é de muita importância, pois, ajuda e muito no desenvolvimento e quando antes analisando evita que ocorram conflitos constantes.

Os conflitos afetam bastante um bom desenvolvimento e funcionamento da empresa, tanto os conflitos que ocorrem dentro da empresa, quantos os que estão ocorrendo na família, é de fundamental importância saber separar esses conflitos, mas é possível manter a empresa ativa no mercado é necessário ter uma boa gestão.

Uma boa gestão faz uma grande diferença dentro da empresa e para o bom funcionamento. Ajuda tanto no desenvolvimento quanto no crescimento gerando e a importância das ferramentas, ao qual ajuda e auxilia nos processos.

Saber empreender é muito fundamental como mostra o artigo é um grande diferencial competitivo para o mercado e é muito importante dentro da empresa.

O planejamento é inevitável em qualquer empresa, pois é muito importante para se tomar qualquer decisão e saber como será o futuro da empresa, em que a probabilidade de obter erros ou falhas é muito pouca quando se é bem planejado, as ferramentas ajudam muito no desenvolvimento e todos da empresa é necessário ter o conhecimento do planejamento e não só a parte da alta gerência.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. ABRASEL. **Formação de Multiplicadores para atuação no local de trabalho**. Belo Horizonte, MG, 2014

ARAÚJO, J. C.; VITA, K.; FACHINI, M. G.; DUARTE, R. L. **Análise de Swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**. Vila Alta – SP, 2015.

BARON, R. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CORREIA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DORNELAS, J.C. Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOREIRA, F. G.; SANTOS, KEILLA, L. S. S.; SOBRINHO, M. S.; SILVA, L. C. S. **A gestão da organização em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de nova Andradina**. Dourados – MG, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, Edel Alexandre Silva. A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. **RACE-Revista da Administração**, v. 1, p. 46-53, 2018.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós- graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

ROSA, L. R. Desafios da gestão em uma empresa familiar: uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

SEBRAE NACIONAL - 13/06/2016. **As características de negócios familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 09 março 2018.

SEBRAE NACIONAL a – 27/06/2017. **O que é empreendedor**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 23 abril 2018.

SEBRAE NACIONAL b– 30/11/2017. **Como resolver conflitos em empresas familiares**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em->

RACE

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

ISSN 1806-0714, v. 5, ano 2019

<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/index>

empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
Acesso em: 15 abril 2018.

SEBRAE PERNAMBUCO - 19/12/2016. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 09 março 2018.

SLACK, N. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTILLE, M. A. **A ferramenta GUT – Gravidade, Urgência e Tendência**. Rio Grande do Sul, 2014.