

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO
COMERCIAL

ANA CÉLIA ROCHA MONTEIRO

UÉSLEI NOBRE FLORESTA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DO
CASO COMERCIAL ALFA

Porto Velho - RO

2025

ANA CÉLIA ROCHA MONTEIRO
UÉSLEI NOBRE FLORESTA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DO
CASO COMERCIAL ALFA

Trabalho de conclusão de curso Gestão Comercial
submetido ao Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia – IFRO, Campus Porto Velho Zona
Norte, como exigência de pesquisa sob orientação do Professor.
Me. Artur Virgílio Simpson Martins.

Porto Velho - RO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Monteiro, Ana Célia Rocha.

A importância da gestão em empresas familiares: uma análise do caso Comercial Alfa / Ana Célia Rocha Monteiro, Uéslei Nobre Floresta. - Porto Velho, 2025.

24 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Artur Virgílio Simpson Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Empresa. 2. Família. 3. Desafios. 4. Gestão. I. Floresta, Uéslei Nobre. II. Martins, Artur Virgílio Simpson (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

RESUMO

O presente artigo resalta os desafios enfrentados pela gestão empresarial de uma empresa familiar, sendo uma instituição que está presente desde a criação das nações e suas economias, o que representa a sua importância essencial para a sociedade, porém, com a evolução da economia e da tecnologia, as empresas familiares se veem diante de uma estagnação em seu crescimento, diante de empresas detentoras de grande envergadura. A empresa familiar precisa saber enfrentar os problemas que poderão ocorrer. Diante desse desafio, uma boa gestão na empresa familiar é capaz de promover uma competição, para que possa gerir aqueles que fazem parte da empresa familiar, dando a todos a responsabilidade de suas respectivas funções. Para a metodologia descrita neste trabalho será utilizada o método qualitativo exploratório de natureza bibliográfica, sendo utilizando o estudo de caso para a apreciação da pesquisa. Os resultados obtidos vêm a atender os objetivos geral e específicos, analisando os desafios de gerenciar uma empresa familiar.

Palavras-chave: empresa; família; desafios; gestão.

ABSTRAT

This article highlights the challenges faced by the business management of a family business, an institution present since the creation of nations and their economies, representing its essential importance to society. However, with the evolution of the economy and technology, family businesses find themselves facing stagnation in their growth compared to large-scale companies. Family businesses need to know how to address the problems that may arise. Faced with this challenge, good management in a family business can promote competition, allowing it to manage those who are part of the family business, giving everyone responsibility for their respective functions. The methodology described in this work will use a qualitative exploratory method of a bibliographic nature, employing a case study for research analysis. The results obtained meet the general and specific objectives, analyzing the challenges of managing a family business.

Keywords: company; family; challenges; managemen.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024), as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 75% dos empregos formais no Brasil. Esses dados evidenciam a relevância desse tipo de empreendimento para o crescimento econômico nacional. Investir na gestão de empresas familiares, portanto, requer esforço conjunto dos membros envolvidos, de modo a garantir sua continuidade e contribuir para sua expansão no mercado.

No ambiente organizacional, a forma como a gestão é conduzida é essencial para o desenvolvimento e o sucesso das empresas. Quando administradas por familiares, essas organizações apresentam características particulares, em geral relacionadas ao envolvimento emocional e aos vínculos afetivos presentes nas relações internas. Assim, a gestão tende a ser influenciada por fatores sociais, econômicos, políticos e culturais que, frequentemente, interferem nas tomadas de decisão. Nesse sentido, Sanchez et al. (2021) destacam que os interesses pessoais, os valores familiares e as tradições podem afetar diretamente as estratégias gerenciais, tornando o processo de gestão mais complexo.

As empresas familiares, em sua maioria, são classificadas como micro ou pequenas empresas. Segundo o SEBRAE (2021), essas classificações variam conforme o número de funcionários: até nove colaboradores no comércio e até dezenove na construção civil. Esse perfil evidencia que grande parte desse segmento é composta por empreendimentos de pequeno porte, fundamentais para a geração de renda e dinamização das economias locais.

A criação da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, reforçou a importância desse segmento ao estabelecer normas diferenciadas para promover o desenvolvimento e a competitividade dessas organizações, estimulando a geração de emprego, a distribuição de renda e o combate à informalidade.

Essa lei está disponível no Portal da Legislação do Governo Federal.

[...] as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que não ocupam uma posição de domínio ou monopólio no do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros (COLOSSI; DUARTE, 2000, p. 44).

Observa-se, assim, que as pequenas empresas desempenham papel essencial no fortalecimento econômico do país, contribuindo para a geração de empregos, renda e melhoria das condições de vida da população. Nesse mesmo sentido, Machado (2005) afirma que “é inegável a importância das pequenas empresas no contexto econômico, social e político dos países” (MACHADO, 2005, p. X). Historicamente, o capitalismo moderno teve seu desenvolvimento inicial baseado em pequenas empresas familiares de produção artesanal, que, ao longo do tempo, evoluíram para grandes empreendimentos industriais.

[...] a separação entre o lado profissional e pessoal é essencial para o crescimento de uma empresa familiar, pois uma gestão deficiente leva à quebra da cadeia produtiva, gerando insegurança e decisões não fundamentadas tecnicamente ou racionalmente” (ZANATTO; GILIOLI, 2019, p. X).

Dessa forma, diversos fatores interferem diretamente na gestão das empresas familiares, que precisam constantemente se adaptar às exigências do mercado, caracterizado por forte concorrência e rápidas mudanças. Para sobreviver e prosperar, essas empresas devem buscar profissionalização, planejamento e uma gestão estruturada que favoreça tanto a continuidade quanto o crescimento sustentável do negócio.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

No percurso investigativo deste estudo, emergiu a seguinte questão norteadora: quais estratégias uma empresa familiar pode adotar para superar os desafios de gestão, considerando suas particularidades e as características do ambiente em que está inserida?

Para responder à problemática apresentada, definiu-se como objetivo geral identificar os principais desafios presentes na gestão de empresas familiares. Como objetivos específicos, estabeleceram-se:

- 1) Analisar a gestão financeira em empresas familiares;
- 2) Identificar a ocorrência de sobrecarga de funções;
- 3) Compreender de que forma a jornada de trabalho influencia o desempenho organizacional; e
- 4) Analisar os procedimentos sucessórios adotados nesse tipo de empreendimento.

A metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo qualitativo e exploratório, fundamentado por uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e websites especializados, que serviram de base para a construção do referencial teórico acerca dos desafios enfrentados pelas empresas familiares. Ademais, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de comércio varejista localizada na cidade de Porto Velho – Rondônia, a fim de compreender, de maneira aplicada, como os gestores lidam com tais desafios no cotidiano organizacional.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A constituição de empresas familiares geralmente ocorre por meio do investimento inicial realizado por membros da própria família, que destinam seu capital para custear as atividades, adquirir insumos e garantir o funcionamento do negócio. Conforme apontam Oro, Beuren e Hein (2009), esse formato de estruturação financeira é comum e representa uma característica relevante do modelo familiar de gestão.

Diante de um cenário empresarial em constante evolução, marcado por mudanças rápidas e exigências crescentes, a profissionalização torna-se indispensável para a sobrevivência das organizações. Drucker (1998) destaca que o aperfeiçoamento das metodologias gerenciais e o desenvolvimento contínuo de competências são essenciais para que as empresas consigam adaptar-se às transformações do mercado e manter níveis satisfatórios de desempenho. Assim, a necessidade de qualificação e atualização torna-se ainda mais evidente no contexto das empresas familiares, onde a gestão, muitas vezes, é estruturada com base na experiência pessoal dos membros.

No âmbito financeiro, toda aplicação realizada por uma empresa tem como propósito gerar retorno econômico. No caso das empresas familiares, esse retorno é ainda mais relevante, pois está diretamente ligado ao sustento da própria família. Gitman (1997) reforça essa ideia ao afirmar que o planejamento financeiro é um instrumento fundamental para alinhar os interesses dos familiares aos objetivos organizacionais. Esse planejamento exige que a administração considere as particularidades do negócio, estabeleça prioridades e direcione os recursos de forma adequada.

Para Hoji (2011), o objetivo econômico das empresas é maximizar seu valor de mercado, aumentando, conseqüentemente, a riqueza de seus proprietários. Assim, compreender os conceitos relacionados à gestão financeira torna-se indispensável para que o empreendedor tome decisões estratégicas que resultem em maior rentabilidade. Desse modo, o controle financeiro eficaz depende de uma administração consciente e orientada às necessidades e metas organizacionais.

Nessa mesma perspectiva, Cerbasi (2014, p. 106) lembra que “independentemente do tipo de imprevisto que surgir, estará melhor a família que tiver reservas financeiras”. Dessa forma, a adoção de práticas responsáveis e de reserva de capital contribui para maior segurança e estabilidade da empresa familiar.

A importância de uma gestão financeira bem estruturada também é destacada por Silva e Valdisser (2017), ao afirmarem que o controle adequado dos gastos e dos ganhos proporciona ao empreendedor clareza sobre os limites e possibilidades do negócio, além de permitir a formação de reservas destinadas a investimentos e à cobertura de imprevistos.

No que diz respeito à gestão geral das empresas familiares, a preparação adequada dos membros é fundamental para o desenvolvimento da organização. A definição clara das funções, a organização interna e a busca pela credibilidade no mercado são elementos essenciais.

A definição clara das funções, a organização interna e a busca pela credibilidade no mercado são elementos essenciais. Kets de Vries (2009) ressalta que o envolvimento familiar e os vínculos afetivos podem servir tanto como mecanismos de fortalecimento quanto como fatores de fragilidade, dependendo de como são administrados.

Nesse sentido, o gestor deve ser capaz de atuar como liderança equilibrada, conduzindo o negócio com base em critérios técnicos e evitando que suas decisões sejam influenciadas exclusivamente por emoções ou relações pessoais. Para Kets de Vries et al. (2009), essa postura é indispensável para a construção de um modelo de gestão firme e coerente, capaz de promover o sucesso organizacional sem comprometer os laços familiares.

Outro desafio recorrente nas empresas familiares refere-se à resistência às mudanças, especialmente às transformações que exigem maior profissionalização e

adoção de novas ferramentas administrativas. Ciralli et al. (2022) destacam que a ausência de atualização pode comprometer o desempenho e dificultar a adaptação da empresa às demandas contemporâneas do mercado.

A necessidade de qualificação também se estende ao conhecimento tecnológico, um componente cada vez mais relevante na sociedade atual. Nesse aspecto, Rosa (2014) observa que o domínio de ferramentas tecnológicas pode ser decisivo para o crescimento e desenvolvimento das empresas, permitindo maior competitividade diante das constantes evoluções econômicas e mercadológicas.

Por fim, o processo de gestão pode ser entendido como um conjunto integrado de ações orientadas para alcançar os objetivos organizacionais. Maximiano (2000) descreve a gestão como um método que envolve planejamento, organização, direção e controle, voltado tanto para a empresa quanto para a família, garantindo a funcionalidade das atividades e a realização das metas estabelecidas.

4 SOBRECARGA DE FUNÇÕES

A composição das empresas familiares costuma ser marcada pela atuação direta de membros de uma ou mais famílias, que assumem diversas funções dentro da estrutura organizacional.

Esse tipo de empreendimento, segundo Oliveira (2006), geralmente surge do esforço individual ou coletivo dos familiares e, à medida que cresce, passa a incorporar novos membros com o objetivo de garantir a continuidade do negócio por meio da sucessão entre gerações. Essa característica destaca a importância da participação familiar para o fortalecimento da gestão e para a manutenção da longevidade empresarial.

A definição de empresa familiar pode variar conforme a abordagem dos autores.

Segundo Werner (2004, p. 20), “aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica”.

Adachi (2006, p. 22) complementa essa perspectiva ao afirmar que uma empresa pode ser considerada familiar quando “uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e,

eventualmente, a participação na gestão”. Assim, a essência desse tipo de empreendimento reside na interação direta entre propriedade, gestão e vínculos familiares — elementos que moldam o funcionamento da organização.

O modelo de empresas familiares também é estruturado sobre três pilares fundamentais: família, propriedade e negócios. Esses sistemas se influenciam mutuamente, e qualquer alteração significativa em um deles tende a impactar os outros. Nesse sentido, compreender a dinâmica entre esses pilares é essencial para o funcionamento saudável da organização, como explicam Gersick et al. (2006).

Além disso, autores como Lodi (1998) destacam que as empresas familiares desempenham papel importante no desenvolvimento econômico, contribuindo para a geração de empregos e para o dinamismo dos mercados locais. Entretanto, o sucesso ou fracasso desse tipo de organização está diretamente relacionado à forma como é administrada: práticas de gestão bem estruturadas podem impulsionar o crescimento, enquanto decisões equivocadas podem comprometer a continuidade do negócio.

O objetivo central das empresas familiares geralmente envolve tanto o crescimento econômico quanto a preservação do patrimônio e dos valores familiares. Em muitos casos, o empreendimento é fundado por um membro empreendedor, que investe sua maior parte do capital e estabelece uma estrutura de gestão marcada pela forte influência familiar. Essa interação constante entre o sistema empresarial e o sistema familiar pode fortalecer a identidade da organização, mas também gerar conflitos quando não há uma clara divisão de responsabilidades.

O acúmulo de funções é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares. Muitas vezes, o empreendedor assume diversas atividades operacionais e administrativas, o que pode gerar sobrecarga física, emocional e cognitiva. Oliveira (2022) explica que essa sobrecarga tende a se desenvolver de forma progressiva, resultando em esgotamento, ansiedade e outros problemas decorrentes do excesso de responsabilidades no cotidiano empresarial.

Essa situação se agrava quando o empreendedor também enfrenta acúmulos de tarefas no ambiente doméstico, especialmente no caso de mulheres que lidam com dupla ou tripla jornada. Segundo Eloia et al. (2014), essas exigências simultâneas podem afetar o autocuidado e reduzir o tempo destinado ao descanso

e ao lazer, prejudicando a saúde e o bem-estar. A carga laboral elevada, somada a metas rígidas e longas jornadas, compromete tanto o rendimento individual quanto a saúde organizacional. Lima, Marques e Dimarães (2023) apontam que essa sobrecarga afeta não apenas a produtividade, mas também o funcionamento cognitivo e emocional do empreendedor, prejudicando o desempenho geral da empresa.

Diante desses desafios, a profissionalização torna-se um elemento crucial. Ricca (2005) destaca que a postura da família frente à profissionalização é determinante para o sucesso da organização. Distribuir funções com base em competências, preparar membros para assumir cargos e promover uma gestão estruturada são práticas que fortalecem o comprometimento e contribuem para a continuidade do empreendimento.

5 DESAFIOS NA JORNADA DE TRABALHO

A jornada de trabalho no Brasil é considerada uma das mais extensas, o que torna as atividades desenvolvidas nas empresas potencialmente cansativas e exaustivas. Segundo Veiga (2000), essa realidade impacta diretamente o desempenho dos trabalhadores, influenciando a qualidade do atendimento e a distribuição das tarefas, além de gerar efeitos negativos no bemestar da equipe envolvida no processo produtivo.

No contexto das empresas familiares, Soares e Ito (2017) observam que esse tipo de organização tende a concentrar seus esforços no crescimento interno e no desenvolvimento conjunto entre os membros da família e os colaboradores. Esse crescimento, no entanto, muitas vezes ocorre de forma discreta, sem grandes divulgações externas, fazendo com que seu impacto socioeconômico seja subestimado, apesar de sua relevância no cenário nacional.

Diante dessas condições, torna-se essencial que haja estabilidade e harmonia entre os integrantes da empresa familiar. Para Passos (2006), a construção de um ambiente baseado na cumplicidade e na definição clara de papéis e responsabilidades contribui para reduzir a sobrecarga sobre um único membro e fortalece o sentimento de pertencimento e compromisso com o negócio. Esses elementos influenciam diretamente a organização, os relacionamentos internos, os valores compartilhados e o modo como a gestão se estrutura,

tornandose fatores fundamentais para a continuidade e o crescimento sustentável das empresas familiares.

6 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar é reconhecida como um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa familiar, podendo determinar sua continuidade ou declínio. Conforme destacam Silva e Rossi (2015), a sucessão não deve ser tratada como um evento pontual, mas como um processo planejado ao longo das gerações, que envolve tanto a preparação dos herdeiros quanto a organização estratégica dos bens familiares. Os autores ressaltam que o planejamento sucessório consiste na “organização prévia e cuidadosa da transferência do patrimônio aos herdeiros e, especialmente, [na promoção] de uma sucessão eficaz dos negócios” (SILVA; ROSSI, 2015, p. 74), garantindo proteção patrimonial e perenidade à família diante de eventos imprevistos.

Entretanto, em muitos casos, a gestão é automaticamente transferida ao herdeiro, independentemente de critérios de capacidade ou qualificação, o que compromete a profissionalização da organização. Rosa (2014) observa que esse processo pouco estruturado gera rigidez na formação dos membros da família e impede a implementação de práticas gerenciais adequadas.

Oliveira et al. (2006) afirmam que a sucessão demanda planejamento estruturado e a participação de todos os familiares que compõem o empreendimento. Esse processo se intensifica no momento em que o fundador transfere sua liderança à geração seguinte, o que exige preparo, acompanhamento e engajamento. Reis (2006) acrescenta que o mais complexo na sucessão não é o ato de transmitir o comando, mas as responsabilidades decorrentes desse processo, especialmente quando o herdeiro não se prepara adequadamente durante o período em que o fundador ainda está presente na gestão.

“Segundo Gersick (2006, p. 201), “não uma coisa, mas muitas”. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a ‘tocha’ a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento, começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

Essa perspectiva enfatiza a sucessão como um processo contínuo, que acompanha o ciclo de vida da empresa familiar.

O planejamento sucessório deve ser pensado desde a criação do empreendimento, acompanhando o desenvolvimento das futuras gerações. Donatti (1999) afirma que a sucessão familiar corresponde à transferência da liderança do fundador para um membro da família, que dará continuidade ao projeto inicial, incorporando novos estilos de liderança e práticas atualizadas conforme as demandas contemporâneas. Nesse sentido, o preparo teórico e prático do sucessor é imprescindível para garantir inovação e adaptação às mudanças do mercado. A falta de planejamento sucessório, segundo Silva e Rossi (2015), pode gerar conflitos, custos elevados e riscos à continuidade do negócio.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 146) reforçam que preparar os membros da família para a carreira e transferir o comando “é uma tarefa difícil e, às vezes, frustrante”, pois as exigências profissionais tendem a se misturar com sentimentos e interesses familiares.

Implementar a cultura sucessória desde cedo pode facilitar o processo e contribuir para uma transição mais harmoniosa e bem-sucedida. Silva e Rossi (2015) ressaltam que essa preparação permite novas possibilidades e ideias, fortalecendo o desenvolvimento da nova geração e possibilitando que o empreendimento supere desafios típicos do ambiente empresarial.

Bernhoeft e Gallo (2003) apontam que as dificuldades enfrentadas pelo sucessor não se resumem ao domínio técnico, mas envolvem sua capacidade de liderança, uma vez que, mesmo detendo o controle jurídico, ele precisa conquistar o controle efetivo do negócio.

Administrar uma empresa familiar exige ainda mais atenção quando se trata de definir funções, competências e hierarquia. Antunes (2017) explica que a mistura entre relações pessoais e atividades profissionais tende a gerar informalidade e desorganização, dificultando o controle dos processos e a execução eficiente das atividades.

As dificuldades na gestão familiar muitas vezes surgem do ambiente interno, especialmente quando não há clareza sobre papéis, processos e padrões de decisão. Estol e Ferreira (2006) destacam que a ausência de uma estrutura definida leva a escolhas individuais desordenadas, prejudicando a estratégia

organizacional. Nesse contexto, torna-se fundamental investir na formação gerencial e no desenvolvimento das equipes.

Por fim, Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que a governança nas empresas familiares deve estabelecer mecanismos claros de distribuição de responsabilidades, direitos e regras, de modo a reduzir conflitos e garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

7 METODOLOGIA

A abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa. Esse método, conforme explica Roesch (2010, p. 154), é “apropriado para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”, especialmente em situações que demandam a definição de metas e a construção de intervenções adequadas.

Além disso, adotou-se a pesquisa exploratória, por permitir maior familiaridade com o problema investigado e por possibilitar o aprofundamento do conhecimento em áreas ainda pouco estudadas. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 64), “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”, exigindo um planejamento flexível capaz de contemplar diversos aspectos de um fenômeno ou situação.

A pesquisa também se fundamentou na literatura científica e foi complementada por um estudo de caso. Essa estratégia metodológica é especialmente adequada quando se busca compreender, explorar ou descrever eventos complexos e seus contextos, considerando múltiplos fatores simultaneamente, como afirma Orris (2017). Dessa forma, o estudo de caso contribuiu para uma análise aprofundada da realidade específica da empresa investigada.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista presencial com a proprietária do empreendimento estudado. Utilizou-se um questionário estruturado, previamente elaborado, com o objetivo de reunir informações relevantes sobre a gestão familiar e o funcionamento da empresa. O instrumento continha dez perguntas discursivas, permitindo que a entrevistada apresentasse suas percepções de maneira livre e detalhada.

As questões abrangeram tópicos como: identificação da empresa e o ramo de atividade; histórico de fundação, número de funcionários e membros da família envolvidos; responsabilidades de cada integrante; processo de tomada de decisões; existência de conselho familiar; gestão de conflitos; plano de sucessão; separação entre gastos pessoais e empresariais; principais desafios atuais; bem como o planejamento estratégico e a definição de metas voltadas ao crescimento e inovação do negócio. Por fim, também foi abordada a percepção da importância da empresa para a família.

Quadro 01 - Questionário estruturado

| |
|--|
| 1-Qual nome da empresa? E qual ramo de atividade? |
| 2-Como surgiu a empresa? Quando foi fundada e por quem? |
| 3-Qual número de funcionários? E quantos membros da família estão envolvidos na empresa? E quais responsabilidades de cada um? |
| 4-Como são tomadas as decisões estratégicas da empresa? Existe um conselho na administração familiar? 5- Como são gerenciados os conflitos familiares e profissionais? |
| 6-Existe um plano de sucessão familiar? Qual? |
| 7-Existe uma separação nos gastos da empresa e gastos pessoais? |
| 8-Quais são os principais conflitos e desafios enfrentados pela empresa atualmente? |
| 9-Como é feito o planejamento estratégico e definição de metas para o crescimento e inovação da empresa? |
| 10-Qual a importância da empresa para a família? |

Fonte: Autoria Própria (2025).

Esse roteiro de entrevista possibilitou uma coleta de dados clara e sistemática, fornecendo uma análise aprofundada sobre o papel da gestão familiar no desenvolvimento do empreendimento.

A entrevista ocorreu no dia 04/09/2025, de forma presencial, com duração aproximada de 1h20min. O encontro foi previamente agendado e conduzido em ambiente que proporcionasse tranquilidade e disponibilidade da entrevistada, de modo a favorecer a qualidade das respostas.

As questões abrangeram diferentes dimensões da gestão familiar, tais como: identificação da empresa e do ramo de atividade; histórico de fundação; composição do quadro de funcionários e membros familiares atuantes; atribuições de cada integrante; processo de tomada de decisões e existência de conselho administrativo familiar; gestão de conflitos; plano de sucessão; distinção entre gastos empresariais e pessoais; principais desafios enfrentados; planejamento estratégico e definição de metas; e, por fim, a relevância da empresa para a família.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa familiar estudada conta com a participação direta de membros da família em suas atividades cotidianas, desde as funções operacionais até as decisões administrativas. A proprietária do empreendimento atua simultaneamente como sócia, gestora e funcionária, enquanto seus filhos ocupam diferentes funções necessárias para o funcionamento do negócio. A fim de preservar a identidade dos participantes, a entrevistada será aqui identificada como Gestora.

Durante a entrevista, observou-se que a Gestora demonstrou clareza e segurança ao responder as questões propostas. Ela possui duas graduações — Contabilidade e Administração — e relatou que buscou ampliar seu conhecimento devido à dificuldade encontrada, no início, em obter orientações adequadas de profissionais da contabilidade. O aprendizado adquirido ao longo de sua formação tem contribuído diretamente para a evolução do negócio, fortalecendo sua capacidade gerencial e proporcionando melhoria contínua à empresa.

Segundo Ribeiro (2013), a profissionalização consiste na separação adequada das responsabilidades entre os membros da família, garantindo segurança quanto ao patrimônio e preparando o empreendimento para o futuro. Ela envolve a criação

de regras claras que orientem sócios, herdeiros, gestores e colaboradores, assegurando a longevidade do negócio.

O processo de aprimoramento do conhecimento também é fundamental para o desenvolvimento organizacional, especialmente porque a transmissão e o compartilhamento de saberes contribuem para o direcionamento estratégico da empresa.

Essa perspectiva é sustentada por Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p. 101), ao afirmarem que o conhecimento representa um recurso essencial para a competitividade e a evolução das organizações, por influenciar diretamente sua capacidade de adaptação, inovação e melhoria contínua.

Sobre a origem da empresa, a Gestora relatou que migrou do estado do Ceará com seu esposo e filhos. Com o auxílio de familiares, conseguiu alugar um ponto comercial e receber mercadorias emprestadas para iniciar seu negócio, além de pequenos empréstimos. Com o passar do tempo, adquiriu seu próprio terreno e estabeleceu sua sede definitiva. Esse percurso evidencia, conforme Ribeiro (2013), que a estruturação da gestão familiar depende da organização interna e da definição clara dos papéis desempenhados por cada membro, aspectos que influenciam diretamente o fortalecimento da empresa.

O vínculo familiar, embora constitua um elemento de cooperação, exige cuidado na gestão das relações internas, pois conflitos podem surgir quando interesses pessoais interferem nas decisões empresariais. Longenecker (2007, p. 83) afirma que “os relacionamentos entre os membros da família numa empresa são mais delicados do que os relacionamentos entre empregados sem vínculos familiares entre si”.

Quando questionada sobre a estratégia da empresa, a Gestora informou que ainda não possui um planejamento estruturado. As decisões são tomadas principalmente por ela, em razão da doença do esposo e da inexperiência dos filhos, que ainda estão em fase de aprendizagem. Essa concentração de responsabilidades evidencia a necessidade de delegação e profissionalização, sobretudo em empreendimentos familiares que já atuam há vários anos.

Em relação aos conflitos internos, a Gestora afirmou não enfrentar problemas entre os membros da família, demonstrando controle dos processos e dos setores. Pecanha e Oliveira (2015) destacam que conflitos tendem a surgir quando há

interesse pessoal sobreposto ao interesse da empresa, nepotismo ou uso indevido de recursos. No caso estudado, esses fatores não foram identificados.

Quanto ao processo sucessório, a Gestora afirmou que o filho mais velho se encontra em fase de treinamento para assumir a liderança.

De acordo com o SEBRAE (2017), a sucessão planejada protege a empresa de incertezas e garante a segurança da família, assegurando continuidade e credibilidade ao empreendimento.

Ricca, Saad e Dezan (2019) afirmam que a formação do sucessor envolve treinamento, desenvolvimento e contato direto com as atividades organizacionais, permitindo que ele assimile os valores, práticas e dinâmicas da empresa. Essa realidade já está presente no caso estudado, dado que o filho mais velho está gradualmente assumindo responsabilidades.

A entrevistada mencionou também a ausência de separação entre gastos pessoais e empresariais, o que representa um dos principais desafios enfrentados na gestão. Segundo Capel e Martins (2012), o planejamento financeiro é uma ferramenta indispensável para o sucesso organizacional, pois direciona os recursos e permite o equilíbrio entre receitas e despesas. Gitman (2002, p. 588) reforça que o planejamento financeiro oferece “um roteiro para dirigir, coordenar e controlar as ações da empresa”.

Quando questionada sobre o planejamento estratégico e a definição de metas, a Gestora relatou que utiliza ferramentas digitais e mídias sociais como principal instrumento de divulgação e atualização. A inovação é vista como fator essencial ao crescimento, conforme afirma Gonçalves (2000), ao considerar que o desenvolvimento de novos produtos e serviços se tornou uma decisão estratégica indispensável no cenário competitivo contemporâneo.

Sobre os principais desafios enfrentados no cotidiano, a Gestora relatou dificuldades em cumprir prazos e horários devido ao acúmulo de responsabilidades. Ao final, destacou que a empresa é fundamental para sua vida, por representar a base financeira da família e o resultado de anos de esforço e dedicação.

Essa postura demonstra que o sucesso das empresas familiares depende de relações pautadas em respeito, tradição e cooperação. Freitas e Barth (2012) apontam que a ausência de uma boa gestão pode gerar conflitos e prejudicar o crescimento, tornando essencial que os membros da família compreendam suas atribuições e participem ativamente do desenvolvimento organizacional. Oliveira

(2006) reforça que a definição clara das funções e um processo estruturado de tomada de decisão são determinantes para a continuidade e evolução do negócio.

9 CONCLUSÃO

Neste caminho investigativo, surgiu a questão norteadora que orientou a problemática abordada: “Quais estratégias que uma empresa familiar pode adotar para superar os desafios de gestão, levando em conta suas particularidades e as características do ambiente em que atua? ”.

Com base na análise realizada, é possível verificar que o gerenciamento de uma empresa familiar é um processo complexo, uma vez que envolve questões delicadas de ordem emocional, financeira e pessoal. Torna-se, portanto, essencial manter um diálogo constante e transparente em todas as etapas do processo, de modo que todos os integrantes familiares envolvidos estejam cientes das decisões e não se sintam prejudicados.

Além disso, observa-se que muitos pontos precisam ser definidos desde o planejamento inicial do empreendimento, para evitar erros que possam comprometer sua continuidade e levar ao fracasso do negócio.

O planejamento financeiro mostrou-se um dos pontos centrais para a saúde empresarial, pois neste mundo capitalista, o dinheiro faz parte de uma extensa rede de manifestação de vontades, trazendo desafios no seu manuseio. Separar o que será gasto e investido é primordial para que a empresa possa ter sucesso, bem como se sustentar em meio a crises eventuais que possam vir a ocorrer. Mantendo o sustento e a confiança entre os membros familiares.

Outro aspecto relevante refere-se à jornada de trabalho e ao acúmulo de funções, fatores que podem causar desgaste físico, emocional e psicológico nos membros da família. Em empresas familiares, é comum que o trabalho ultrapasse os limites da empresa e adentre o ambiente doméstico, intensificando a sobrecarga. Assim, delegar funções, distribuir responsabilidades e estabelecer métodos de trabalho colaborativos são estratégias fundamentais para prevenir o esgotamento e promover o bem-estar dos envolvidos.

O papel do gestor familiar também se destaca como elemento decisivo. É necessário que ele tenha objetivos claros, competências gerenciais bem estruturadas e capacidade de conduzir o negócio com profissionalismo.

Diferenciar os papéis de família e empresa é um desafio constante, mas indispensável para a manutenção da harmonia organizacional. A igualdade de tratamento entre os membros, a definição transparente de cargos e salários e a separação entre patrimônio familiar e empresarial são princípios essenciais para a governança eficiente.

A sucessão familiar, por sua vez, não deve ser vista como um evento isolado, mas como um processo contínuo que exige planejamento, diálogo e preparo das futuras gerações. Muitas empresas fracassam nesse momento por falta de preparo do herdeiro ou por resistência do fundador em delegar responsabilidades.

No caso analisado, verificou-se que a empresa possui uma gestão comprometida, com esforços claros de profissionalização e aprimoramento administrativo. Contudo, foi identificada fragilidade significativa no planejamento financeiro, especialmente na falta de separação entre as contas pessoais e empresariais. Ainda assim, observou-se que os membros da família demonstram empenho e disposição para aprender, o que favorece um processo sucessório mais consistente e bem estruturado.

Dessa forma, conclui-se que o sucesso de uma empresa familiar depende da combinação entre profissionalização, planejamento, clareza de papéis, organização financeira e participação consciente de todos os envolvidos. Quando esses elementos são trabalhados de maneira integrada, tornam-se possíveis a longevidade e o fortalecimento do empreendimento ao longo das gerações.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Fam%C3%ADlia-Empresa>. Acesso em: 20 out. 2024.

ANTUNES, Lucilene. **Empresa familiar: a difícil administração e definição de papéis**. 2017. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/empresa-familiar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis>. Acesso em: 05 out. 2024.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Governan%C3%A7a_na_empresa_familiar.html?id=svqnpOBbIC. Acesso em: 20 out. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário

Oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 out. 2024.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. Revista de Ciências Empresariais, v. 13, n. 1, p. 29-40, 2012. Acesso em: 20 out. 2024.

CERBASI, Gustavo. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. Acesso em: 18 out. 2024.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. Acesso em: 20 out. 2024.

CIRALLI, M. et al. **Desafio de sobrevivência das empresas familiares e seu impacto econômico no Brasil: um estudo bibliográfico**. Revista FT, v. 26, n. 115, p. 71, 2022. Acesso em: 18 out. 2024.

COLOSSI, Nelson; DUARTE, Rogério. **Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas da Grande Florianópolis/SC**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, 2000. Acesso em: 18 out. 2024.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Cengage Learning, 1998. Acesso em: 18 out. 2024.

ELOIA, S. C. et al. Sobrecarga do cuidador familiar de pessoas com transtorno mental: revisão integrativa. Saúde em Debate, v. 38, n. 103, p. 996–1007, 2014. Acesso em: 18 out. 2024.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 93–110, 2006. Acesso em: 18 out. 2024.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 3, p. 549–568, 2012. Acesso em: 18 out. 2024.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. Acesso em: 18 out. 2024.

GILIOILI, R. M.; ZANATTO, T. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 8, n. 8, p. 293–306, 2019. Acesso em: 09 out. 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002. Acesso em: 09 out. 2024.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE Light, v. 7, n. 1, p. 7–12, 2000. Acesso em: 09 out. 2024.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Acesso em: 18 out. 2024.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, R. C. **Gestão do conhecimento: estudo de modelos e relação com inovação nas organizações**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 21, n. 1, p. 97–118, 2016. Acesso em: 18 out. 2024.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Experiências e técnicas de coaching**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Acesso em: 09 out. 2024.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Acesso em: 09 out. 2024.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Acesso em: 09 out. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 09 out. 2024.

PASSOS, Élcio. **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006. Acesso em: 09 out. 2024.

SEBRAE. **Sucessão empresarial**. Brasília, 2017. Acesso em: 09 out. 2024.

SEBRAE. **Participação das empresas familiares no PIB**. Brasília, 2024.

WERNER, René A. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. Acesso em: 20 out. 2024.