



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

**Thiago Limárcio**  
**thiago.limarcio@gmail.com**  
**IESB**

**Luciene Alves**  
**luciene.alvesdacruz@yahoo.com**  
**IESB**

**Cesar Eduardo Leite**  
**cesareleite@hotmail.com**  
**IESB**

**Marcos Aurélio Antunes**  
**antunesprofessor@hotmail.com**  
**IESB**

**André Lacerda Daniel**  
**andreldaniel@gmail.com**  
**IESB**

**Resumo:** O artigo deve analisar a importância da Gestão em empresas familiares. Departamentalização é um dos fatores mais importantes no contexto empresarial de qualquer empresa, e é um assunto pouco abordado dentro destas empresas, que por ter uma base familiar, possuem cultura, costumes e opiniões baseadas nos ideais e nas premissas definidas pela base da família. Assim, seus gestores acreditam, ao fundarem a empresa, que a gestão deve ser baseada na tradição do familiar, e com isso não fazem um planejamento adequado, definindo lideranças e cargos. Algumas empresas podem ter sucesso seguindo essa linha, porém, empresas familiares possuem uma maior tendência ao fracasso, e a maioria delas entram na estatística das que fecham as portas com apenas dois anos de vida. A empresa familiar pode ter sucesso entre suas concorrentes, mostrando as vantagens destas empresas, como: maior facilidade de comunicação e maior participação de equipes em decisões importantes. Contudo, existem desvantagens, como: facilidade na ocorrência de atritos, ausência de estrutura e poder não centralizado. Essa pesquisa irá analisar diversos aspectos que beneficiam e prejudicam empresas com base familiar, e sugerir o melhor método de gerir essas empresas.

**Palavras Chave:** Empresa familiar - Gestão - Departamentalização - Estrutura organizaci -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
—TEMA 2015—  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, é cada vez mais comum a presença de empresas com gestão familiar, porém muitas dessas empresas entram no ranking das que fecham as portas antes do terceiro ano de existência. Uma das possíveis explicações para esses casos é a falta de uma boa estrutura organizacional, e da implantação da departamentalização, pois, por ser uma empresa familiar, é muito comum não existir uma hierarquia administrativa, e todos os membros delegarem funções e tomar decisões importantes. Esse artigo justifica-se pelo fato de que uma boa gestão organizacional deve existir dentro de todas as empresas, porém, as empresas familiares, por serem diferenciadas, merecem uma atenção maior, pois na empresa familiar existem algumas diferenças que devem ser levadas em consideração. Em um contexto geral, as empresas familiares apresentam uma maior quantidade de falhas na gestão, e um dos principais erros dessas empresas, é a falta de uma estrutura departamentalizada, onde seja possível identificar os diversos níveis hierárquicos que estão presentes na maioria das empresas não familiares. Essa divisão de hierarquias permite que a empresa seja bem direcionada e que os colaboradores tenham uma liderança centralizada.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho será a pesquisa bibliográfica, que, para Severino (2000) procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Gil (2002) define pesquisa bibliográfica como “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O objetivo geral dessa pesquisa será compreender como a falta da departamentalização afeta o desenvolvimento das empresas com gestão familiar. Já os objetivos específicos serão:

- Levantar a fundamentação teórica que responda e fundamente uma resposta ao problema levantado no estudo;
- Identificar e conceituar os métodos de pesquisa e as técnicas de coleta de dados mais adequadas ao objetivo do estudo.
- Desenvolver uma análise sobre a situação do estudo de caso/problema, que é demonstrar a importância da estrutura organizacional em empresas com gestão familiar.
- Identificar as principais vantagens da departamentalização das empresas familiares, e apresentar as consequências de uma empresa familiar com uma gestão não estruturada.

Para atender o objetivo do estudo, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a Fundamentação Teórica, que aborda as principais teorias sobre departamentalização e empresa familiar. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira seção é a Análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas e o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. Na última são apresentadas as Conclusões Finais do estudo.

A problemática do artigo consiste na análise de como a falta de estrutura organizacional afeta as empresas com gestão familiar, e os prejuízos decorrentes da ausência desse tipo de estrutura, que é importante dentro das organizações e melhora os fluxos dos processos internos e externos da mesma.

A hipótese proposta no artigo, é que as empresas familiares funcionem de maneira sistemática e direcionada apenas para os negócios, e que os laços familiares sejam diminuídos nos momentos de decisões importantes para a empresa, para, com isso, evitar maiores dificuldade na gestão, uma vez que as empresas familiares são mais propícias a falhas.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as principais teorias dos assuntos que compõem essa pesquisa, são elas: estrutura organizacional e empresa familiar. Serão mostradas teorias apresentadas por diversos autores e pesquisadores que estudam os conceitos desses assuntos.

### 2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem diversos conceitos que definem estrutura organizacional, vários autores defendem a sua importância dentro das empresas, e oferecem diversos métodos de aplicação sem causar danos na estrutura da empresa.

Oliveira (2009, p. 79) define estrutura organizacional como “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. De acordo com esse conceito é possível observar a importância de Gestão organizacional, seja em empresa familiar ou não. Segundo Oliveira (2009, p. 70) uma organização possui dois tipos de estrutura organizacional, que devem agir integradas para que possam gerar resultados satisfatórios, são elas:

- A estrutura formal que é representada pelo organograma da empresa, ou seja, a parte burocrática e vertical, que diz respeito à identificação dos sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão e os fatores humanos, tecnológicos, ambientais e estratégicos da empresa.
- A estrutura informal é formada pelas relações sociais e pessoais dentro da empresa, que são importantes para perpetuar a cultura da empresa, facilitar a comunicação e controle social, pois todos procuram agir conforme a cultura, ao contrário podem ser excluídos pelos grupos sociais existentes na organização. Esta estrutura é dinâmica e apresenta nível de autoridade horizontal.

Para Stoner e Freeman (1992, pg. 230) “a estrutura organizacional é uma forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. De acordo com o conceito de Stoner e Freeman (1992), é possível informar que a Gestão organizacional é um fator de alta complexidade dentro das organizações e deve ser levado em consideração durante toda a existência da empresa.

Vasconcellos e Hemsley (2003) afirma que Gestão organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permite a empresa atingir seus objetivos.

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma Gestão que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar, tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma Gestão. (...) O processo de organizar, ou processo de organização, cria uma gestão estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa Gestão chama-se Gestão organizacional. (MAXIMIANO, 2000, p. 265)

Para Oliveira (2009) estrutura organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permita à empresa atingir seus objetivos. O autor afirma que antes de elaborar a estrutura organizacional da empresa, é necessário um estudo aprofundado da empresa como um todo, e como serão as lideranças da mesma.

Conforme os autores acima, a estrutura organizacional está totalmente relacionada com o sucesso das empresas, pois, com uma estrutura organizacional eficiente e bem planejada, certamente os objetivos da empresa serão atingidos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 2.2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização faz parte da estrutura organizacional, e, devido a sua importância, deve estar presente em todas as empresas, pois é ela que vai determinar a centralização de poderes, e definir os setores que a empresa possui, além de facilitar no momento da identificação de lideranças e subordinações. Esse e outros fatores deve existir principalmente nas empresas familiares, já que essas, na maioria dos casos, optam por uma gestão baseada na divisão familiar, onde, nem sempre, é um método eficaz.

De acordo com Chiavenato (2003) a departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações. Quando a organização se torna grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade.

É possível afirmar que a departamentalização não é importante apenas nas empresas de grande porte, ela é fundamental desde o começo das empresas, para que, quando ela se torne grande já possua uma estrutura relativamente organizada, evitando, assim, maiores danos em sua gestão.

Para Lacombe (2009, p. 201) departamentalização é a “subdivisão de um órgão em unidades menores; nesse caso, nem o órgão dividido nem os resultantes da divisão precisam ter o nível de departamento”. Ou seja, ao departamentalizar a empresa, é recomendado que os departamentos possuam uma subdivisão, da divisão principal, para que os membros do setor sigam uma estrutura baseada na estrutura principal da empresa.

O tipo de departamentalização depende do foco e objetivos da empresa, por exemplo, uma empresa que pretende expandir sua participação no mercado através de filiais vai optar pela departamentalização territorial.

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. (OLIVEIRA, 2009, p. 101).

Para Maximiano (2007) o modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério funcional, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande e pequeno porte. A partir de uma departamentalização funcional, a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas.

Independentemente do modo de departamentalização é possível afirmar que a mesma deve existir dentro de todas as organizações, pois através dela os processos da empresa poderão ser mais eficazes, além de deixar mais clara a centralização de poderes.

### 2.2.1. Tipos De Departamentalização

A departamentalização funcional é indicada para vários tipos de empresa, no entanto, nas empresas familiares é a mais indicada devido a sua praticidade e maneira que é organizada.

Para Chiavenato (2000) a departamentalização funcional consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas na organização. A divisão do trabalho faz com que a organização se departamentalize de acordo com o critério de semelhança de funções, em atividades agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional, como produção, vendas e finanças. Ainda de acordo com Chiavenato (2000), a departamentalização funcional possui as suas vantagens:



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- a) Permite agrupar os especialistas com uma única chefia comum;
- b) Garante o máximo da utilização das habilidades técnicas;
- c) Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa;
- d) Orienta as pessoas para uma atividade específica;
- e) Indicada para empresas estáveis com tarefas rotineiras;
- f) Aconselhada para empresas que tenham produtos ou serviços que permaneçam inalterados por longo tempo;
- g) Reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação de uma organização e de introversão administrativa. (CHIAVENATO, 2000, p. 122).

E suas desvantagens, que devem ser observadas com atenção no momento da estruturação da empresa, e em especial, das familiares:

- a) Os esforços ficam concentrados nas especialidades em detrimento do objetivo global da empresa.
- b) Inadequada para tecnologias inovadoras;
- c) Dificulta a adaptação e flexibilidade a mudanças externas;
- d) Reduz a cooperação interdepartamental e cria barreiras entre departamentos em razão da ênfase nas especialidades. (CHIAVENATO, 2000, p. 122).

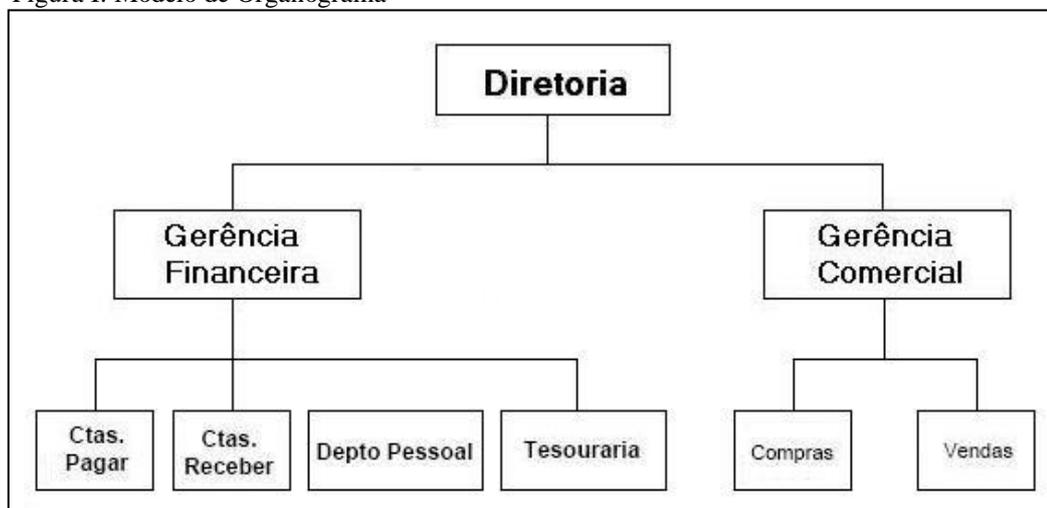
Conforme apresentado acima, a departamentalização funcional possui diversas vantagens que poderão beneficiar as empresas familiares, principalmente no sentido de orientação de pessoas, ou seja, logo visualmente, qualquer pessoa poderá notar onde as hierarquias da empresa estão presentes, porém, as desvantagens também devem ser levadas em consideração, principalmente em empresas que buscam uma maior inovação na sua estrutura.

### 2.2.2. Organograma

O organograma é uma ferramenta importante na departamentalização da empresa, é ele que irá representar graficamente como a empresa está organizada, nesse sentido, quando uma empresa familiar começa a existir, para que ela comece de forma organizada e com menos riscos de fracasso, o primeiro passo é definir o organograma, e as bases familiares devem ser deixadas de lado nesse momento.

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem basicamente duas partes interligadas: linhas e retângulos, sendo que o primeiro representa o fluxo de autoridade na organização e o último os cargos entre os quais flui a autoridade. (BALCÃO, 2011, p. 108)

Figura I: Modelo de Organograma





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Para Lacombe (2009) o organograma expõe a estrutura organizacional de uma empresa, de modo que seja possível identificar deficiências ou excessos na estrutura. Possibilitando então as condições para encontrar soluções que atenuem estes conflitos. Na figura 1 é apresentado o modelo de organograma de uma estrutura funcional.

Conforme apresentado por Cury (2005), o organograma da estrutura funcional é visualmente prático para as organizações, pois mostra claramente as divisões e hierarquias que a empresa possui, logo, tanto os funcionários como os clientes podem se localizar e sabe exatamente onde ir, e a quem procurar em casos de maiores dificuldades.

### 2.3. EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares estão presentes no mundo corporativo há muitos anos, e, apesar de complexas, são importantes para o desenvolvimento e manutenção dos negócios empresariais.

Diversos autores possuem muitas teorias para empresas familiares. Para Vidigal (1996, p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Para o autor, todas as empresas de uma forma ou outra possui, em sua Gestão, alguma relação familiar.

Segundo Bernardi (2009), empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial, se for levada a sério, tratada com profissionalismo e esteja aberta a mudanças e ter sempre uma atenção especial ao mercado.

Já para Oliveira (1999), as empresas familiares são caracterizadas como aquelas que transferem o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, para que uma empresa seja considerada familiar, é possível que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma excelente organização.

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome de família ou fundador. (...) O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. (LODI, 1998, p. 57)

Para o autor acima, é possível afirmar que existe uma facilidade em identificar quando uma empresa é familiar ou não, pois, segundo ele, as empresas familiares geralmente possuem o sobrenome da família em sua nomenclatura, ex. Grupo Amaral, Villela e Carvalho, entre outras.

As empresas familiares podem ser identificadas por três tipos, Lethbridge (1994) cita que o principal tipo é o tradicional, onde o capital é fechado, a transparência administrativa e financeira é mínima, e a família domina por completo os negócios da empresa. O autor cita ainda a empresa familiar híbrida, onde o capital é aberto, porém, o controle total ainda é da família, a maioria das pessoas que trabalham na administração da empresa, são pessoas que não fazem parte da família. Ainda de acordo com Lethbridge (1994) existe a empresa de influência familiar, nessa grande parte das decisões e as ações da empresa estão sob comando do mercado, porém, a família ainda possui uma importante participação acionária.

Para Reis (2012) a empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis. Por isso é importante à presença da confiabilidade, respeito as diferenças e a lealdade entre os membros da família que fazem parte da gestão empresarial.

Rodrigues e Brandão (2011), afirma que existem empresas familiares bem-sucedidas no mercado de capitais nacional, as quais buscam o caminho da profissionalização sem retirar a



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



família da condução dos negócios. Ou seja, nem sempre as empresas familiares representam dificuldades em sua gestão, basta existir uma boa profissionalização dos membros que irão liderar a empresa, com isso todos os outros aspectos administrativos poderão fazer da mesa um sucesso no mercado corporativo, além da preferência entre os clientes e consumidores.

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

Portanto, é possível afirmar que na empresa familiar, é necessária a presença de um líder inovador, que não seja apegado a elos familiares, e, que esteja preparada para lidar com todos os tipos de situações que o mercado impõe, inclusive conflitos familiares dentro da própria empresa, o que não é uma tarefa simples, pois ele estará no meio do conflito familiar, porém, que envolve os negócios da empresa.

De acordo com Bernhoeft (1989, p. 135) “a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura”. Ou seja, é possível que uma empresa seja familiar, ou, para o autor, se torne familiar, pois com o passar dos anos, as empresas vão se adaptando a sua base de gestão, e membro de gestores podem ser incluídos nessa gestão, moldando a empresa ao longo dos anos.

Seguindo as afirmações mostradas pelos autores Vidigal (1996), Rodrigues e Brandão (2011), Oliveira (1999), entre outros citados neste capítulo, é possível que as empresas familiares consigam crescer e se estabilizarem no mercado, além de permanecerem em constante crescimento, podendo disputar com empresas não familiares o posto de melhores empresas do ramo na qual escolheu seguir.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste artigo. O método utilizado foi a pesquisa exploratória, e a técnica de coleta de dados foi à pesquisa bibliográfica, pois foram as ferramentas que mais se adequaram ao objetivo geral da pesquisa.

#### **3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA**

A pesquisa exploratória é importante para diversos tipos de pesquisa, pois contribui na busca por mais conhecimentos com maior profundidade. Silva (2003) destaca que a pesquisa exploratória é realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, proporcionando assim maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro, ou ainda, para a construção das hipóteses, prováveis soluções do problema. Portanto, a pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática e contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto.

#### **3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Pesquisas bibliográficas são importantes para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, pois expressam conceitos de autores que pesquisaram, e analisaram os temas abordados nas pesquisas. Diversos autores possuem conceitos sobre pesquisa bibliográfica, alguns definem de maneira precisa esse tipo de pesquisa.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO, BERVIAN, 1996 p. 48).

No caso do problema proposto nessa pesquisa, a bibliográfico é o tipo de metodologia mais adequada, pois será necessário evidenciar conceitos a respeito de gestões organizacionais e empresas familiares. A pesquisa bibliográfica tem algumas vantagens, para Gil (1999, p. 65) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fator de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente”.

Para Martins (2002) é importante que, ao proceder um levantamento bibliográfico, tenha um suporte e uma fundamentação teórico – metodológica ao estudo, pois esse suporte será importante no desenvolvimento da pesquisa, e, conseqüentemente, dará um apoio importante ao realizar as conclusões finais, pois, para concluir o assunto, são necessários fundamentos que comprovem o assunto estudado, isso é possível encontrar, com mais confiabilidade, em pesquisas bibliográficas.

#### **4. CASOS DE EMPRESAS FAMILIARES**

Nesta seção serão apresentadas empresas familiares que obtiveram êxito em sua gestão. As empresas escolhidas foram: Magazine Luiza, pois possui o nome da fundadora em sua logo, o que deixa evidente tratar-se de uma empresa familiar, além de ser considerada uma organização de sucesso no Brasil, e que apresenta fortes características de empresa familiar, além disso, foi escolhida por tratar-se de uma organização em constante crescimento no mercado do varejo nacional. No Magazine Luiza observa-se mais uma vantagem das empresas familiares, que é a visão de longo prazo sobre os negócios, a cultura familiar como fonte de orgulho, o que gera estabilidade e responsabilidade de toda a equipe.

Outra empresa escolhida para ser apresentada neste artigo como empresa familiar de sucesso foi a Ypióca. A empresa foi escolhida, pois, assim como o Magazine Luiza, é tradicional no ramo em que atua, e permanece em constante crescimento. Embora não exista o nome da família na logo da empresa, a cultura familiar em sua gestão é uma forte característica presente em sua administração. A empresa, que já possui mais de quarenta anos, foi crescendo mediante a administração que foi passada por diversas gerações da família que a fundou. Hoje, é uma empresa importante para o ramo em que atua, e possui muitos apreciadores de seus produtos em diversas regiões do Brasil.

Por último, serão apresentados, de forma resumida, casos de empresas familiares que não obtiveram êxito, como as Lojas Arapuã e a Casa José Silva. A escolha por essas empresas foi devido à grande repercussão que a falência das mesmas tiveram pelo Brasil e no meio acadêmico.

##### **4.1. MAGAZINE LUIZA**

De acordo com o histórico disponível em seu portal na Internet, o Magazine Luiza é uma empresa familiar, que leva o nome da dona, e, talvez, esse seja um dos motivos que levou essa empresa a se consolidar no mercado varejista do Brasil, e que hoje está presente em diversos estados do Brasil. A rede de lojas, que já possui mais de 50 anos, teve diversas conquistas ao longo desse período, até se tornar a terceira maior empresa de varejo no Brasil.

Ainda de acordo com os dados obtidos no portal, o Magazine Luiza está há praticamente dez anos sem ter prejuízo nos seus negócios, além de possuir diversas iniciativas



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIUM DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



até então desconhecida no mercado brasileiro, como, por exemplo, a implantação de lojas virtuais, onde o cliente faz compras online com o apoio de vendedores físicos.

A empresa é conhecida por suas megaliquidações, o que atrai multidões as suas lojas, e também pelo modo com que vende suas mercadorias, onde existe um grande carisma dos vendedores com os consumidores. É uma das poucas empresas que não visam apenas o lucro, mas também a satisfação total do cliente ao adquirir algum produto em uma de suas lojas, visando a felicidade que o determinado produto pode gerar no consumidor.

Hoje, a empresa possui aproximadamente 6 milhões de clientes. O profissionalismo, a qualidade e a agilidade, são alguns dos segredos do sucesso da empresa, que sempre coloca os seus clientes no centro dos negócios e ainda possui uma grande responsabilidade com os meios sustentáveis e sociais.

O Magazine Possui uma gestão administrativa excelente, o que, por ser uma empresa familiar, não é comum. Esse sucesso, provavelmente, se deve ao fato da proprietária fazer questão de acompanhar de perto os fatos mais importantes que acontece na empresa, e esse modelo inovador de gestão ficou conhecido internacionalmente, o que, segundo o portal da empresa, em 2006 diversos pesquisadores da Universidade de Harvard (EUA), vieram ao Brasil estudar as rotinas das diversas lideranças de empresas no Brasil, e concluiu que o segredo do Magazine Luiza está na maneira de atrair consumidores das classes C e D, e em 2007 a empresa virou estudo de caso dos estudantes de Harvard.

De acordo com o objetivo geral deste artigo, observa-se que, ao contrário das empresas familiares que não possuem uma boa gestão administrativa, o Magazine Luiza possui uma excelente estrutura organizacional, o que explica o seu sucesso no mercado varejista.

Além de bem estruturada o Magazine Luiza passa a imagem de empresa familiar com nível de excelência que a maioria não possui, pois, conforme o organograma da empresa é possível afirmar que a mesma possui uma boa departamentalização, o que pode explicar a boa imagem que os consumidores, sociedade e concorrentes tem do Magazine Luiza.

#### 4.2. YPIÓCA

No histórico da Ypióca, disponível em seu portal na internet, consta que é uma empresa familiar que sobrevive a mais de um século e sua gestão foi passada de geração para geração. Surgiu na cidade de Maranguape, no Ceará a partir do cultivo de cana nas fazendas do Sr. Everardo Telles.

A Ypióca atravessou um século, e sempre esteve entre as favoritas pelos seus consumidores, e, de acordo com informações do seu portal, a empresa permanece em crescimento, o que não é muito comum para empresas familiares no Brasil, pois passar por gerações, o comum é que a empresa chegue apenas até a terceira geração, a Ypióca já atravessa sua quinta geração.

De acordo com o histórico da empresa, a Ypióca, até o momento, não atravessou crises graves, pelo contrário, ela sempre foi lucrativa na maioria das vezes, esse fato é explicado devido a competência e a responsabilidade dos membros da família que assumiram a empresa durante a transferência de gerações.

E Ypióca adotou estratégias que fizeram com que a empresa aumentasse seus lucros e permanecessem no mercado de cachaças no Brasil. A Ypióca atua no setor de criação de gado, plantação de milho, feijão e cana, e possui investimentos em fábricas de papeis, garrafa pet e possui uma importante marca de água mineral. A diversificação da empresa é um fator fundamental para a empresa permanecer no mercado por tantos anos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Visionária, a Ypióca já planeja investir em outros ramos, e o próximo passo será o investimento em etanol, o que promete alavancar os lucros dessa grandiosa e inspiradora empresa. Ainda segundo o portal da empresa, a atual diretora de marketing da empresa, neta do presidente, será a próxima sucessora da família na presidência, pois as qualidades de liderança necessária para assumir o cargo de presidente.

A empresa também deixa claro que, conforme o objetivo geral deste artigo, a empresa familiar com estrutura organizacional implantada em sua gestão, possui chances mínimas de ir à falência, principalmente aquelas que atravessam várias gerações, como o caso da Ypióca, que desde o início sempre teve em sua estrutura uma organização empresarial diferente da familiar, o que pode explicar a sua boa posição no mercado, e no ramo em que atua.

#### 4.3. EMPRESAS FAMILIARES QUE NÃO OBTIVERAM ÊXITO

Embora sejam importantes para a economia local e para a geração de renda e emprego, as empresas familiares podem trazer consequências quando são má administradas, é o caso das Lojas Arapuã e da Casa José Silva, ambas tiveram um longo período de vida, mas por diversos problemas em sua gestão as mesmas vieram à falência e até hoje são lembradas no mundo corporativo e no meio acadêmico.

**Lojas Arapuã:** De acordo com Kassai (2012) as Lojas Arapuã foi uma importante loja varejista do Brasil no início dos anos 80, teve seu ápice nos anos 90, quando se espalhou por todo o Brasil oferecendo diversos produtos eletrodomésticos para seus clientes. Em meados de 1995 a empresa começou a entrar em declínio, e foi investigada por diversas fraudes financeiras, que foi ocasionada por diversos problemas na família Jacob, além de disputas de poderes e desavenças entre os membros da família, que, com o crescimento de muitas concorrentes, como Ponto Frio e Casas Bahia, teve a sua falência decretada em 2000. O caso das Lojas Arapuã é estudado de maneira considerável no ambiente acadêmico, pois foi uma empresa com potencial de crescimento e estabilidade no mercado, mas a má administração dos familiares levou a empresa a falência, o que é muito comum naquelas empresas familiares, onde os gestores criam conflitos afetivos que acabam resultando em malefícios para os negócios.

**Casa José Silva:** A Casa José Silva, uma importante empresa de confecções, teve, no início dos anos 90, 46 lojas espalhadas pelo Brasil, e era uma das favoritas do segmento. De acordo com Souza e Cunha (2009), a empresa teve sua falência decretada em 1999. Antes da falência, a empresa enfrentou diversos problemas em sua gestão, como desavenças, faltas de acordo, brigas pelo poder, entre outros fatores negativos para qualquer empresa familiar. Com isso, é possível concluir que quando os gestores da empresa familiar tomam decisões como gestores, as chances de o negócio dar certo são maiores, ao contrário de quando as decisões são tomadas envolvendo afetos familiares. Neste caso, é possível afirmar que para uma empresa familiar dar certo, é necessário um planejamento diferenciado das empresas com estruturas diferentes, pois a gestão, além de ser mais complexa, exige dos gestores uma maior atenção em todas as áreas da empresa, uma vez que a todo momento existe o risco de questões familiares influenciarem nas decisões da empresa.

## 5. ANÁLISE

No ambiente corporativo atual, qualquer diferencial é válido para as empresas conseguirem algum destaque, mas quando se trata de empresas com gestão familiar algumas observações devem ser seguidas pelos gestores, pois, na maioria dos casos, as empresas desse tipo são mais relapsas em relação às concorrentes, e isso pode ser um fator prejudicial para a empresa, pois, por ter uma gestão com maior liberdade entre os membros, os conflitos também são facilmente encontrados.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A administração de empresas familiares deve ser similar as empresas sem essa característica, já que o mercado não permite as falhas que geralmente acontece em empresas com esse tipo de gestão.

Empresas com gestão familiar são importantes para o mercado, pois geram emprego e renda, além de contribuírem para o crescimento do país e da região na qual está inserida, porém, de acordo com os autores mostrados nessa pesquisa, essas empresas precisam ter uma boa administração organizacional, para que a mesma obtenha êxito em seus negócios.

A administração organizacional e a departamentalização devem estar presentes em todas as empresas e de todos os segmentos, inclusive nas gestões familiares, já que essas possuem dificuldade de seguirem premissas básicas que a maioria das empresas aplicam.

Por ser familiar, essas empresas apresentam uma certa dificuldade em seguir regras e centralizar os poderes, esse é um dos motivos que leva as empresas a fecharem suas portas cedo, pois elas precisam seguir as regras impostas pelo governo, cumprir a legislação e a regulamentação que o mercado de capitais exige, em contrapartida existe a disputa familiar entre os membros, onde uns querem liderar mais que os outros, ou tomar decisões importantes sem consultar o restante da família.

A proposta para a resolução do problema apresentado é a correção do grande erro das empresas com esse tipo de gestão, que é a não separação entre assuntos familiares dos assuntos de negócios. Feita essa correção, as chances dessas empresas se destacarem no mercado aumenta consideravelmente, pois empresas familiares possuem algumas vantagens, como a facilidade de comunicação, as lideranças possuem uma visão diferente sobre os empregados e clientes, mas importante ressaltar que esse êxito só será possível caso essas organizações abandonem as práticas antiquadas que geralmente utilizam em sua gestão.

## **6. CONCLUSÃO**

De acordo com as informações expostas ao longo da pesquisa, é possível afirmar que quando se fala em gestão familiar, normalmente se pensa em cultura atrasada, sem possibilidade de modernização, e que dificilmente atenderá as exigências impostas pelos mercados globais. Esse pensamento é comum, já que nas organizações familiares sempre existe a ideia de que os fundadores são pessoas desatualizadas que ainda pensam nas empresas como se fosse parte da família. De fato, a maioria das empresas com esse tipo de gestão possuem ideias antigas, porém elas têm grandes vantagens em relação as demais.

Há alguns anos atrás existiam muitas empresas familiares que possuíam em sua estrutura esses pensamentos ultrapassados, porém, com o passar dos anos foi se observando o grande número de empresas que não sobreviviam após três ou quatro anos de existência. Portanto, é possível concluir que empresas de gestão familiar foram aprendendo ao longo dos anos que devem se atualizar, e se manterem no ritmo do mercado global, para que atraia mais clientes, e se destaque diante das concorrentes.

Ainda de acordo com os dados obtidos, conclui-se que a departamentalização é importante na estrutura das empresas, e fundamental naquelas famílias, uma vez que, quando a família decide abrir uma empresa, logo existirá o conflito por poderes, então, cabe ao membro principal que delegue as funções e decida as lideranças. A departamentalização, através do uso do organograma, é a principal ferramenta para que não se tenha dificuldades nesse momento.

Portanto, o principal desafio existente nas empresas familiares, é a adoção de uma estrutura organizacional, que ultrapasse os elos fraternais. Aqueles que fazem parte da estrutura familiar, geralmente, possuem uma tendência ao orgulho por aquilo que fazem, e, na maioria dos casos, é o seu nome que este exposto na frente do estabelecimento, e,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



consequentemente, é o seu nome sendo entregue e a sua reputação sendo questionado, caso algo saia errado.

Conclui-se que as empresas de gestão familiar devem ter a capacidade continua de inovação, com o objetivo de ser a melhor do mercado. Ou seja, ela precisa ser vista pela concorrência, clientes e comunidade com um contexto que leva em consideração a história, o passado e o nome da família, mas também, que cumpram as exigências contemporâneas e as ideias administrativas modernas.

## 7. REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P.** Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALCÃO, Y. F.** Organograma: representação gráfica da estrutura. Revista HSM Management. Ed. 87, 2011.
- BERNARDI, M. A.** Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009.
- BERNHOFER, R.** Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.** Metodologia Científica. 4. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1996.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CURY, A.** Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005
- GIL, A. C.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- Histórico Magazine Luisa.** Disponível em: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br). Acesso em 30/05/2015.
- KASSAI, L.** A concordata explosiva da Arapuã. Disponível em: [www.terra.com.br](http://www.terra.com.br). Acesso em 14/05/2015.
- LETHBRIDGE, E.** Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, Nº 7, Brasília, Disponível em <http://www.bndes.gov.br>;
- LACOMBE, F.** Dicionário de negócios. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LODI, J. B.** A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARTINS, G. A.** Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R.** Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.
- REIS, F. P. P. M.** Os desafios da empresa familiar. Disponível em: [http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os\\_desafios\\_da\\_empresa\\_familiar.htm](http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os_desafios_da_empresa_familiar.htm). Acesso em 24/05/2015.
- SILVA, A. C. R.** Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.
- SEVERINO, A. J.** Metodologia do Trabalho Científico. 21 ed., São Paulo: Cortez, 2000.
- STONER, J.; FREMAN, E.** Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.
- VASCONCELLOS, E; HEMSELY, J.** Estrutura das Organizações. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- VIDIGAL, A. C.** Viva a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- Ypióca – Uma tradição familiar.** Disponível em: [www.ypioca.com.br](http://www.ypioca.com.br). Acessado em 01/06/2015.