



FACULDADE ESPÍRITO SANTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EVELLANY SILVINO DA SILVA
GEANE PEREIRA FERNANDES OLIVEIRA
YAN BORGES DURVAL

DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

EUNÁPOLIS-BA
2023

EVELLANY SILVINO DA SILVA
GEANE PEREIRA FERNANDES OLIVEIRA
YAN BORGES DURVAL

DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de conclusão do Curso de Licenciatura ou Bacharelado em Administração Gestão da Faculdade Espírito Santo, um requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador(a): Carlos Alberto Barbosa Silva

EUNÁPOLIS-BA
2023

EVELLANY SILVINO DA SILVA
GEANE PEREIRA FERNANDES OLIVEIRA
YAN BORGES DURVAL

DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso de Administração apresentado à banca examinadora da Faculdade do Espírito Santo, como exigência parcial para obtenção do título de administrador(a).

Eunápolis, 11 de dezembro de 2023

Banca Examinadora

Nome completo – Orientador(a) _____
Faculdade do Espírito Santo (FAES)

Nome completo – Avaliador(a) 1 _____
Faculdade do Espírito Santo (FAES)

Nome completo – Avaliador(a) 2 _____
Faculdade do Espírito Santo (FAES)

EUNÁPOLIS/BA
2023

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas. (CORNACHIONE, 2001).

Dedicamos este trabalho aos acadêmicos e interessados em pesquisar o tema e discutir sua aplicabilidade nas atividades administrativas de gestão de empresas familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao nosso orientador, o professor Carlos, pelos momentos de orientação.

A todos os nossos professores que tanto colaboraram conosco

Aos familiares de Evellany amigos, colegas.

Aos familiares de Geane amigos, colegas.

Aos familiares de Yan amigos, colegas.

Aos que direto ou indiretamente nos auxiliou no processo formativo da graduação e nas andanças da vida.

RESUMO

O presente trabalho monográfico apresenta um estudo reflexivo acerca dos desafios de realizar a gestão de uma empresa familiar. A abordagem adotada parte dos aspectos levantados por pesquisas que discutem modelos de gestão de empresas familiares, apontando alguns desafios. Sabemos que historicamente as empresas familiares têm contribuído muito para o desenvolvimento regional das cidades e das comunidades de subsistência financeira de familiares parceiros, e, que esse tipo de empresa tem ocupando uma posição de destaque no âmbito dos negócios. Contudo, uma série de desafios enfrentados por famílias que se aventuram no propósito tem levado grande parte das empresas ao fracasso. A gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios a serem superados. No entanto, constata-se que as organizações familiares nem sempre estão conseguindo driblar os obstáculos que surgem, o que muitas vezes leva ao fechamento de um número considerável de empresas com essa característica. As principais dificuldades na gestão empresarial, desse tipo de organização, referem-se à realização da transferência de poder de uma geração para outra, aos obstáculos para o processo de profissionalização e aos conflitos entre os familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar. empreendedorismo. Sucessão empresarial.

ABSTRACT

This monographic work presents a reflective study about the challenges of managing a family business. The approach adopted is based on aspects raised by research that discusses management models for family businesses, highlighting some challenges. We know that historically family businesses have contributed greatly to the regional development of cities and communities providing financial support to family partners, and that this type of company has occupied a prominent position in the business sphere. However, a series of challenges faced by families that venture into purpose have led most companies to failure. Management and succession are the biggest challenges to be overcome. However, it appears that family organizations are not always able to overcome the obstacles that arise, which often leads to the closure of a considerable number of companies with this characteristic. The main difficulties in business management of this type of organization refer to the transfer of power from one generation to another, obstacles to the professionalization process and conflicts between family members.

Keywords: Family business. entrepreneurship. Business succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 CONTEXTO HISTÓRICO: EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL...	11
3 EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS DE GESTÃO.....	14
4 A SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho optamos por desenvolver o tema 'Desafios na gestão de uma empresa familiar'. Escolhemos este tema por ser uma realidade que conhecemos e vivenciamos. Sendo assim, essa é uma justificativa para esta pesquisa. Com isso enfatizamos que é importante que se tenha o mínimo de conhecimento sobre uma dada realidade a fim de aproximar o pesquisador do objeto pesquisado.

Na literatura geral sobre o assunto propaga-se que a administração de uma empresa familiar pode ser feita por uma ou mais famílias, isso porque a ideia de abrir um empreendimento geralmente parte de um sonho motivado por alguma experiência de êxito de familiares ou amigos. E ainda o fato de que muitas vezes a oportunidade da contratação vem dos familiares e amigos, de modo que assim começa o envolvimento destes no empreendimento.

Uma empresa é caracterizada como familiar, quando a mesma está ligada a uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação impacta nos interesses e objetivos da família. De acordo Ribeiro (2012) a empresa familiar é uma organização que tem sua origem e sua história vinculada a uma determinada família, ou e que tem membros familiares atuam na Administração dos negócios, com um perfil de gestão sucessória hierarquicamente.

Uma das principais características de uma empresa familiar é o fato de ela ser costumeiramente ela sucedida por membros da mesma família, já que além do vínculo sanguíneo há a experiência de administração conjunta, o que é importante quando se tem em mente esse conceito para empresas familiares, pois alguns autores são divergentes em suas opiniões em relação a esta questão. (RIBEIRO, 2012).

Diante disso, traçamos como objetivo central desta pesquisa : apresentar as principais características e desafios de uma empresa familiar. Como objetivo específico buscaremos discutir como é o processo de sucessão das empresas familiares, bem como o fato de que grande parte do encerramento deste tipo de empresa ocorre no momento de um processo sucessório.

Trabalhamos com a hipótese de que o fechamento de uma empresa familiar

geralmente está associado a falta de interesse, de qualificação e preparação num ambiente, com pouca organização, com laços familiares pode ser um grande desafio para a sucessão. Vemos como problemática: Quais são os principais desafios na gestão de uma empresa familiar ?

Para responder aos objetivos e a este questionamento, adotamos como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica de monografias e artigos científicos. Nos apoiamos em autores como: BORNHOLDT, (2005), GRZYBOSVKI, (2002), LEONE, (2005), RICCA, (2004), dentre outros.

Esperamos que ao final desta pesquisa fique evidente que a empresa familiar é uma figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais e que o Brasil é um importante espaço de crescimento desse tipo de relação comercial.

Por fim, é perceptível que devido às constantes mudanças no mercado financeiro muitas empresas familiares têm sido frequentemente alvo de observação e estudo. Seja pela importância que representam na economia do país, seja pelo seu potencial de crescimento.

2 CONTEXTO HISTÓRICO: AS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Quando estudamos o processo de organização e formação das sociedades, não há como fazer isso sem compreender sua estruturação em termos de organização familiar, uma vez que a família é o principal elo que une as pessoas e as culturas, ainda que em algumas culturas, a noção de família seja diferente daquelas que costumeiramente se observa no ocidente.

Segundo Amaral et. al. (1999), na origem da formação econômica brasileira é perceptível a criação das empresas familiares, dentre elas podemos citar as capitanias hereditárias que como o próprio nome diz, foi o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro, sucedido por herança familiar.

Neste sentido, vimos a necessidade de traçar uma perspectiva histórica sobre a origem das empresas familiares enquanto um sistema de organização dos recursos produzidos por membros de um mesmo círculo familiar. Partindo desse olhar fica mais fácil compreender porque esse tipo de empreendimento já era muito comum desde o período das capitanias hereditárias, por exemplo.

As capitanias hereditárias foram a primeira divisão administrativa e territorial implantada pelos portugueses durante a colonização Portuguesa no Brasil. Elas surgiram por ordem do rei português D. João III, no ano de 1534, sendo a primeira divisão territorial e administrativa implantada pela coroa portuguesa.

O regime de capitanias foi planejado para que os capitães transmitissem para seus filhos o direito de administrá-las. Contudo, outras formas foram se legitimando devido às imigrações e do crescente número de estrangeiros que se instalaram no Brasil, o que fortaleceu o crescimento de novas empresas no Brasil com características familiares.

A imigração européia, na segunda metade do século passado e no início do atual, embora tenha aportado novas técnicas e idéias, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, com maior ou menor grau de êxito na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados ou não para consolidar, ampliar ou dissipar o patrimônio legado por seus pais e avós.

Com o passar dos séculos as empresas familiares foram se consolidando e os empreendimentos familiares brasileiros foram logrando cada vez mais sucesso, e sendo encorpados pelos estrangeiros que se instalaram em diversas regiões brasileiras.

[...] Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar um sistema mais efetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte das empresas familiares. (MARTINS, 1986, p. 123).

Do exposto extraímos que o negócio familiar esteja ligado à constituição da família empresária, onde os familiares começam a trabalhar juntos na constituição de um negócio, que com bom planejamento e bom relacionamento com todos os envolvidos, torna o momento inicial de sucesso.

Com o passar dos séculos, com um breve panorama histórico, vemos como as empresas foram se estabelecendo no mercado e mostrando seu potencial. Ao longo dos anos se tornou cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam.

Embora tenha tudo para dar certo, na última década, principalmente, muitas empresas familiares de grande porte desapareceram, deixando de gerar empregos, impostos, novos investimentos e, conseqüentemente, os seus efeitos são multiplicadores. Muitas dessas empresas têm entrado em crises que as levam ao desaparecimento, com um pesado custo social, ocasionado não somente pelos postos de trabalho que se extinguem, como também por deixarem de contribuir ao Estado.

Em relação às características gerais das empresas familiares, Lethbridge, (1997), destaca três tipos: 1) Tradicional: que é caracterizada por ser fechada, pouca transparência na gestão e domínio completo exercido pela família; 2) Híbrida: A Empresa é considerada aberta, porém a família detém o controle, havendo uma maior transparência e participação na gestão dos profissionais que não pertencem a família; 3) Influência Familiar: Maior parte das ações está em poder do mercado,

porém a família mesmo afastada da gestão do dia a dia, possui toda a influência estratégica. Compreender essa classificação é importante, para que se possa conhecer o tipo de gestão que pode ser feita em uma empresa familiar.

3 EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS DE GESTÃO

A empresa familiar, bem como seu programa de gestão e de sucessão, é um tema que desperta imensa curiosidade. Assim, a investigação das dificuldades de realização da sucessão é de fundamental importância no âmbito organizacional, sendo acentuada pela complexidade dos laços afetivos existentes.

Mesmo pensando na dinâmica de uma sociedade marcada pelo sentimentalismo e paternalismo, o modelo de organização empresarial familiar tem sido responsável pelo crescimento brasileiro como país agro-exportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira, desde os tempos mais remotos.

Tem-se que a empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade. Desde antes do mercantilismo já se ouvia falar das unidades familiares de manufatura de mercadorias.

Lansberg (1999, p. 341) enfatiza que [...] 'as empresas familiares, bem-sucedidas, investem muito tempo e esforço estimulando o espírito de cooperação', preservando a harmonia entre os seus membros e desenvolvendo um forte compromisso pessoal, onde cada um faz a sua parte para apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança no grupo.

É comum a todo tipo de empresa, não somente as empresas familiares que propagam as políticas do neoliberalismo, que defende a não intervenção do Estado na economia e que parte do pressuposto de que o mercado deve estar livre para seguir as suas próprias tendências, enaltece a concorrência perfeita de iniciativas empresariais como forma de atender às necessidades da comunidade.

Logicamente, o modelo político neoliberal de gerir a economia apóia-se nos pequenos negócios oriundos de esforços familiares de sobrevivência. As empresas familiares enfrentam os desafios que compreendem melhorar a gestão de uma empresa familiar. Alguns aspectos podem ser citados: administrar uma empresa familiar que deve ter seus altos e baixos, especialmente os que compreendem

deixar claro para todos que a empresa familiar precisa ter bem clara a responsabilidade de cada membro.

Os gestores familiares, especialmente os que fazem parte da diretoria, não devem agir pela emoção e assim ter pulso firme quando se fizer necessário, inúmeras empresas familiares passam por grandes problemas por seus envolvidos não terem maturidade emocional nas tomadas de decisões não sabendo separar relacionamento afetivos, envolvendo disputa de poder por ego individual, competição por cargos mesmo sem terem o conhecimento necessário de gestão de processos, de pessoas e de finanças.

Sabe-se que um dos maiores erros dos empresários com relação a sucessão é considerar a sucessão um evento não um processo. [...] “Nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.” (DUPA, 2003, p. 98).

É importante levantar e conhecer algumas questões centrais sobre dificuldades que as empresas familiares enfrentam no processo de gestão e sucessório, enfatizando suas consequências e sugerindo mecanismos para amenizar o impacto desse processo na condução gerencial da entidade.

O que torna complexa a empresa familiar, portanto, são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil administrar as relações familiares com as econômicas. A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como ter participação em seu capital, ou para intervir e tomar decisões sobre sua gestão.

De acordo com Leone (2005), a empresa familiar deve possuir determinados indicadores que a caracterizem como familiar. De modo que no início a empresa familiar deve primar pela participação dos familiares. Estes devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

É comum que a gestão de uma empresa familiar seja voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação de

funcionalidades da empresa (MAXIMIANO, 2000). Nesta perspectiva, o processo de gestão deve ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, com ações conjuntas a fim de atingir um objetivo organizacional. Para tanto, o processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que interligam a missão da organização, com prospecções, mensurações, execuções e controles (GUERREIRO, 1989).

Em síntese, na literatura existente sobre o tema os autores vêem a gestão de empresas familiares com uma certa complexidade quando se trata do plano estratégico de gerenciamento e tomada de decisões, bem como no momento da sucessão, tempo em que vem da dificuldade em o líder fundador.

Quando há o líder fundador é ele que repassa as informações necessárias, macetes, conhecimento para o seu sucessor além de também ter o despertar do interesse do possível sucessor, que deverá se interessar, se envolver, querer se qualificar. Quando não há para assim tem uma administração tão boa quanto, ou melhor, do que a anterior como aponta Jordão, (2013). Esse tema será mais abordado no capítulo que se segue.

4 A SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Discutir o tema empresa familiar e sua sucessão se torna relevante no contexto da atual economia do país, pois, conforme Padula (2004), as empresas familiares são numerosas e estão carentes de orientações consistentes para a resolução das dificuldades e para enfrentar os desafios que surgem a todo momento, especialmente quando precisam passar por reestruturação e sucessão.

Para Lodi (1998) a empresa familiar ocorre a partir da segunda geração de dirigentes, uma vez que o fundador abre caminhos para eles ou os futuros sucessores. A empresa familiar, bem como seu programa de gestão e de sucessão se mostra tema que desperta imensa curiosidade.

Melhor caracterizando uma empresa familiar, pode-se entender que [...] "as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam [...] o direito de sucessão nos cargos de direção". (RICCA, 2004, p. 9).

Neste sentido, essas características revelam modelos de gestão específicos a uma organização mais paternalista. Ainda assim é importante pensar no fato de que toda em toda gestão empresarial, necessidades familiares precisam ser analisadas, sendo o processo de gestão uma consequência disso conforme aponta Caravantes, (2000).

Em essa questão é abordada como "laços familiares-empresariais" que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexas. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores. (BORNHOLDT, 2005, p. 20).

É importante considerar que as dificuldades de realização da sucessão é de fundamental importância no âmbito organizacional das empresas, uma vez que é acentuada pela complexidade dos laços afetivos existentes e das mobilizações da ação gestora, ela vai emperrar num dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, e isso vai implicar na sobrevivência da empresa a longo prazo.

Quando se fala em sucessão em empresa familiar geralmente se associa a transferência do poder do fundador a seus possíveis sucessores ou em caso de empresa com muito tempo, sucessão hierárquica ou dos interessados e envolvidos diretamente no negócio.

De todo modo, a sucessão não pode ser analisada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é afetado por problemas comportamentais que possam ter sido enraizados nos conflitos entre os membros da família. Na concepção de Lodi (1998), o processo de gestão familiar está cercado de mitos em relação à gestão da empresa familiar, com a frágil ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas.

Nesse sentido, segundo Ricca (2004), os valores morais e éticos são idealizados, e a competição, embora evidente, é muitas vezes negada. Para o autor, a negação dos conflitos acaba gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados e quando o são, trata-se de questão relacional e pessoal.

Mesmo com a gestão familiar e pelas disputas de sucessão, é comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva. Quando os conflitos não são trabalhados e se tornam cada vez mais crescentes, isso termina provocando estresse excessivo em todo o grupo.

Para diminuir o impacto dos conflitos resultantes da interação entre os funcionários/gestão aconteça, o autor recomenda que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional, através de mecanismos claros, regulando e definindo uma forma legítima de mediação dos problemas.

Quanto menor for o porte da empresa, a tendência é que os conflitos sejam maiores. De acordo com Leone (2005, p. 85) 'as empresas de pequeno e médio porte são as mais expostas às dificuldades da sucessão, pois devem alcançar

simultaneamente a transmissão do capital e a do poder'. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro, e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

De acordo com Nascimento (2002), empresas que contemplam a questão sucessória em seu planejamento de gestão ficam menos expostas aos problemas de aceitação da diretoria nesse delicado momento de transformação das práticas gestoras. É importante que os gestores da empresa familiares tenham em mente que é preciso a preparação para o futuro, interpretando ambientes (internos e externos), dentre os quais a futura sucessão, pode trazer uma continuidade dos processos organizacionais sem maiores traumas quando houver a troca de lideranças e ou mesmo de meios de gestão.

Autores como Floriane e Rodrigues, (2000) comentaram que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominados de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] A solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual a sua competência em gestão - 20 - empresária e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise será, então, um plano de preparação do potencial do sucessor”. No momento em que o casal constitui uma família e nasce um herdeiro, surge a figura de herança e do herdeiro, mas esta questão não deve se restringir aos laços diretos. (FLORIANE E RODRIGUES, 2000, p. 118).

É muito comum que as empresas que operam com base na confiança dos seus membros, por serem da mesma família, se preocupem pouco com a inserção da questão sucessória no planejamento gestor que desenvolvem. Muitas empresas até demonstram essa preocupação quando ultrapassam a 2ª geração, de modo que analisam os sucessos e os fracassos (passados) de gestões anteriores. Contudo, a maioria das empresas nem sempre não inclui essa importante variável da continuidade da empresa em seus planos.

Nas pesquisas dos autores supracitados e de tantos outros ficou evidente que um aspecto importante a considerar em relação às empresas familiares é de que elas têm sido de grande importância para a economia e a geração de empregos no

Brasil e no mundo. Entretanto, apresentam altas taxas de descontinuidade devido a aos insucessos do modelos de gestão, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda na 1ª geração. Das poucas que conseguem chegar à 2ª geração, um número ainda menor será dirigido pela terceira geração da família de seu fundador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares têm mostrado a grande importância que possuem no cenário econômico. Tal aspecto se mostra evidente quando tendo em vista grande parcela das empresas brasileiras têm perfil familiar, seu objetivo final, assim como as outras organizações é obter lucro.

O grande ponto que despertou curiosidade para estudo deste tema, além do fato de que as empresas familiares estão fortemente presentes no mercado de trabalho com seus interessantes atributos, e sua incrível evolução a cada ano que se passa, que de fato é um grande desafio, desde seu nascimento até fase de estabilidade financeira, para se manter no mercado competitivo.

O conhecimento sobre as empresas é o primeiro passo para vencer seus desafios e assim obter bons resultados. Uma das dificuldades das empresas familiares é a falta de conhecimento dos seus sucessores para administrar o negócio, trazendo assim o conflito de interesses entre os membros da família.

Os métodos utilizados compreendem material bibliográfico retirados de livros, artigos científicos e monografias, que viabilizaram discutir o tema. O método de pesquisa bibliográfica possibilitou nos mostrar de forma mais clara possível sobre como realmente funciona a administração de uma empresa familiar.

Nesta pesquisa buscamos entender mais sobre as dificuldades dessas organizações, como é a conexão entre a família e o negócio, com a finalidade de identificar as fraquezas e as estratégias que possam aumentar as chances de se manter no mercado de trabalho o ritmo de competição mercadológica.

Os objetivos de cada uma das organizações possuem o mesmo alinhamento. Portanto, a comunicação entre os setores e colaboradores de todos os níveis hierárquicos é fundamental para melhorar o resultado desejado. O grande objetivo do alinhamento é que todos possuam a mesma determinação e tenham a mesma visão para chegarem no mesmo denominador comum.

É muito comum que a geração atual, quando passa a administrar o negócio da família, já tem outros pensamentos, não tem medo de se arriscar. Por isso, tem a

possibilidade de conquistar e explorar novos mercados. Já os mais velhos costumam ser mais cuidadosos e analisar a situação com calma para não fazer um investimento que não terá retorno. A melhor maneira para resolver esse tipo de situação na empresa, é estabelecer regras para que todos entendam o seu lugar e função na entidade.

É importante pensar que diversas experiências de empresas familiares que já tem uma atuação e que primam pela colaboração dos membros e para gerir novas ações e ideias que são fortalecidas pela criatividade e pela integração empreendedora.

O segredo de uma boa sucessão ocorre quando o gestor alcança bons resultados. Quando busca inovação e adoção de novas tecnologias, busca exatamente por inovação todos os dias, sempre esperando o novo que venha a atender da melhor forma possível. Com isso podemos ter a certeza que o ditado comum (time que está ganhando não se mexe), ficou no passado, novos gestores estão cada dia mais atualizados, buscando a melhoria visando situações que os deixe estável com segurança.

Um dos pontos fortes da nova gestão, é exigir que seus contratados tenham competência para exercer os cargos, mesmo que a empresa seja familiar já não dar para contratar apenas por efetividade, realmente se faz necessário estabelecer requisitos ao candidato que caracterize o perfil e que atendam as necessidades da Empresa.

Alguns aspectos chamaram atenção no referencial pesquisado sobre o tema, dentre eles o fato de que os autores citam que :

- a) pessoas tendem a confundir empresa familiar com pequena e média empresa, pois desconhecem o fato de que muitas das maiores empresas de um país são Empresas familiares.
- b) Quando se ouve o termo "Empresa familiar" as pessoas tendem a referir-se como se fosse um negócio informal, especialmente se a empresa é no mesmo local de residência.

Contudo sabemos que a realidade é um pouco diferente, grandes empresas nacionais e internacionais são familiares, ou seja, tem na sua organização a centralização da tomada de decisão influenciada pela sua relação com uma ou mais

famílias. Ou ainda, se há consciência de que a separação da família de sua empresa é uma linha imaginária e tênue podendo, assim, determinar o sucesso empresarial.

Em síntese, concordamos que é perfeitamente possível que a empresa familiar venha a ser um empreendimento de sucesso, desde que exista um equilíbrio entre a realização profissional e a dependência financeira.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Antonio C. R. Et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARAVANTES, Geraldo. **Teoria geral da administração**. Editora AGE Ltda, 2000.
- CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUPA, J. P. **Sector Classification of Universities**. 2003.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 3, p. 1-12, 2000.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- JORDÃO, Sonia. **Sucessão em empresa familiar**. Disponível em blog/Soniajordãoblogspot.com.br acesso em 28 de outubro de 2014.
- LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families IN: business**. Local: Harvard Business School, 1999.
- LEONE, Nilva Maria Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005
- LETHBRIDGE, E. **Tendência de Empresa familiar no mundo**. Revista BNDS jun, 1997.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**, 5ª edição., São Paulo, Editora Pioneira, 1998
- MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão . Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998

RIBEIRO, Afrânio Vieira. **Modelo de gestão no processo sucessório**: Estudo de caso de corretoras de seguro no Estado do Acre. 2012.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2004.