



NIRLEIDE LEAL DOS SANTOS
VANESSA BRITO NASCIMENTO

O DESAFIO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

EUNÁPOLIS/BA
2022



**NIRLEIDE LEAL DOS SANTOS VANESSA BRITO
NASCIMENTO**

O DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado à banca examinadora da Faculdade Espírito Santo, como exigência parcial para obtenção dos títulos de administradoras.

Orientador: Carlos Alberto Barbosa Silva.

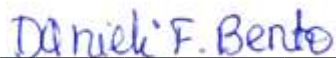
O DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Faculdade Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

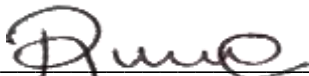
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carlos Alberto Barbosa Silva (Orientador)
Faculdade Espírito Santo (FAES)



Profa. Danieli Ferreira Bento
Faculdade Espírito Santo (FAES)



Profa. Rosângela Cardoso Silva de Oliveira
Faculdade Espírito Santo (FAES)

Aprovado em 17 de Setembro de 2022.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema escolhido: O Desafio da Gestão de uma Empresa Familiar. Cujo objetivo geral é conhecer, entender e descrever os principais desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar, bem como lidar com as dificuldades na gestão. Já nos objetivos específicos deve-se apresentar de forma óbvia o que é uma empresa familiar e suas características; Verificar quais as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar; Identificar os conflitos que existe nas empresas familiares e por fim apresentar meios estratégicos para sanar ou minimizar os conflitos de uma empresa familiar. Para tanto, serão realizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema em questão, focando assim na área de conhecimento da administração. Por meio da pesquisa pôde-se examinar que um dos desafios enfrentados pela empresa é a sucessão familiar, pois trata-se de um dos momentos de maior impacto dentro dela, pois desenvolve um novo momento para as organizações, trazendo novas concepções transformadoras, assim tirando a empresa do seu ponto de equilíbrio e conforto. Segundo (NETO E MOREIRA JR. 2001) “Uma das questões que influenciam de maneira negativa é a falta de planejamento do processo sucessório que é indicada com uma das maiores dificuldades para uma empresa. A mudança muitas vezes gera incompatibilidade de opiniões criando conflitos internos, que se não solucionados podem afetar

externamente”. Outro fator a ser considerado é a falta de planejamento. Visto que o planejamento é de grande relevância para qualquer empresa, independente dela ser familiar, pois é a função administrativa que vai estabelecer como será a empresa, as metas, as tarefas, os recursos, entre outras e quando bem planejado a possibilidade de surgir erros é muito pouco.

Palavras-chave: Desafio; Planejamento; Familiar.

ABSTRACT

The present work has as its chosen theme: The Challenge of Management of a Family Business. Whose general objective is to know, understand and describe the main challenges encountered in the management of a family business, as well as dealing with the difficulties in management. As for the specific objectives, one should clearly present what a family business is and its characteristics; Check the advantages and disadvantages of a family business; Identify the conflicts that exist in family businesses and finally present strategic means to resolve or minimize the conflicts of a family business. To this end, bibliographic research will be carried out on the subject in question, thus focusing on the area of knowledge of administration. Through the research, it was possible to examine that one of the challenges faced by the company is family succession, as it is one of the moments of greatest impact within the company, as it develops a new moment for organizations, bringing new transforming concepts, as well as taking the company from its point of balance and comfort. According to (NETO E MOREIRA JR. 2001) “One of the issues that influence negatively is the lack of planning of the succession process, which is indicated as one of the greatest difficulties for a company. Change often generates incompatibility of opinions creating internal conflicts, which if not resolved can affect externally”. Another factor to consider is the lack of planning. Since planning is of great importance for any company, regardless of whether it is familiar, because it is the administrative function that will establish how the company will be, the goals, tasks, resources, among others and when well planned, the possibility of errors will arise. is very little.

Keywords: Challenge; Planning; Family.

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ADM	Administração
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. CAPÍTULO I	11
2.1. A EMPRESA FAMILIAR	11
2.2. GESTÃO DA EMPRESA E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR	16
2.3. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	17
3. CAPÍTULO II	18
3.1. OS CONFLITOS DAS EMPRESAS FAMILIARES	18
3.2. MELHORIAS E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	19
3.3. DIFICULDADES PARA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	21
3.4. PLANEJAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA	22
3.4.1. HIERARQUIA	22
3.5. A EMPRESA FAMILIAR E O EMPREENDEDORISMO	23
3.6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	24
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
5. REFERÊNCIAS	28

6

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares vêm sendo alvo de grande estudo e de interesse em virtude da sua grande importância no cenário econômico a nível nacional e internacional, tendo em vista que as empresas familiares representam uma parcela bem considerável do mercado. Segundo dados do SEBRAE (2005) 73% das empresas nacionais podem ser classificadas como empresas familiares, o que torna este tema de extrema relevância. Atualmente existem inúmeros e diferentes pontos de vista sobre o que vem a ser uma empresa familiar, cujo mais variados estudiosos por vezes discordam sobre o que deve ser classificado ou não como uma

organização familiar. Por isso o estudo das organizações familiares ainda constitui um tópico de interesse constante na teoria das empresas. Para tanto “a natureza das empresas familiares e sua representatividade no universo empresarial dos diversos países ensejam iniciativas frequentes de pesquisa, com vistas a uma melhor elucidação de suas questões-chave e ao provimento de melhores condições para o desenvolvimento dessas organizações” (COSTA; FRANCISCO JOSÉ BATISTA, 2003).

Normalmente as empresas de gestões familiares acabam surgindo de um pequeno negócio que vai crescendo com o decorrer dos anos e acaba passando de uma geração para outra, sendo administrada por um membro de uma mesma família, ou desta com a o auxílio de outros profissionais administradores. Em geral a gestão da empresa familiar é bastante complexa em relação às demais, isso porque ela possui particularidade que são essenciais a fatores que estão ligados a hereditariedade da cultura da própria família.

De forma mais específica, pode-se dizer que a gestão empresarial é um modelo de trabalho, através do qual formata a estrutura hierárquica de uma empresa (NUNES, LUÍS, 2017). Logo também “a empresa familiar é um tipo de organização que, além de peculiaridades inerentes à sua formação e atuação, intrinsecamente relacionadas à coexistência e influência recíproca dos sistemas de família e negócios, tem posição destacada na economia dos países capitalistas, apresentando significativa importância tanto no contexto socioeconômico de mercado quanto no acadêmico”. (PEREIRA, MARCELO HENRIQUE, 2008). Sendo assim elas são de suma importância no cenário econômico, e contribuem de forma significativa com o PIB mundial.

As empresas familiares são importantes não só porque apresentam uma contribuição essencial para a economia, por propiciarem estabilidade de mercado em longo prazo, mas também pelo específico compromisso que demonstram com as comunidades locais, a responsabilidade que sentem como donos e os valores que defendem. Esses são fatores preciosos contra o pano de fundo das crises financeiras”. Segundo Nicolliello, (2015) “cerca de 75% do total de empregos do país direto ou indiretamente são originados de empresas familiares”. Alguns autores mencionam que, apesar da importância, ainda não há muitos estudos substanciais que versam sobre este tema. A participação delas na produção acadêmica ainda é tímida, mesmo sendo debatido no meio acadêmico e empresarial. (MOREIRA JÚNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007, *apud* ROCHA, 2012).

Os maiores grupos empresariais do Brasil são de propriedade familiar. A gestão desses empreendimentos está, na maioria das vezes, restrita aos membros da própria família (BETHLEM, 1994). No Brasil, mais de 99% dos negócios são

originados de empresas familiares, que empregam mais de 60% da força de trabalho, por ser a grande geradora de empregos, possuir flexibilidade e agilidade, vinculando o fortalecimento e a modernização da economia brasileira à profissionalização da empresa familiar nacional (ANDRADE et al, *apud* NISHITSUJI,2009). Diante deste aspecto apresentado, este trabalho tem como proposta examinar os desafios que uma gestão das empresas familiares se depara, bem como sugerir possíveis ferramentas para colaborar na gestão delas. Pois atualmente, com inúmeras transformações no mercado novas probabilidades e desafios surgem a todo o instante, com isso elas precisam estar preparadas para se ajustarem. Portanto neste aspecto surge a relevância do estudo do desafio da gestão da empresa familiar, buscando compreender melhor os desafios, bem como as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar e ainda assim as contribuições que essas empresas têm na sociedade, visto que são muito comuns. Contudo para alcançar tais objetivos foram levantados alguns questionamentos pertinentes ao tema tais como: Quais os desafios que pode se encontrar em uma empresa familiar? Quais as vantagens e desvantagens no seguimento de uma empresa familiar? Qual contribuição que uma gestão familiar pode trazer para a sociedade? E com base nesses questionamentos foi possível estruturar todo o trabalho, a fim de buscar resposta satisfatória.

Diante disso, com a finalidade de tornar claro esse documento, o trabalho divide - se da seguinte forma: Serão apresentados os objetivos de natureza geral e específico, bem como definições, características, vantagens e desvantagens da gestão das empresas familiares, através do referencial teórico. Em seguida é tratado a metodologia, o resultado esperado, as etapas das pesquisas e por fim as referências bibliográficas.

Entretanto este estudo com toda riqueza de material encontrado faz-se necessário um estudo ainda mais amplo acerca deste tema, o qual é bastante relevante para a contribuição acadêmica, bem como para auxiliar as empresas familiares atuantes e para aquelas futuras empresas que querem seguir neste mesmo processo, dado que muitas empresas possuem características familiares. Sendo assim justifica-se a escolha do tema, bem como para o desenvolvimento deste trabalho. Os resultados obtidos com esta pesquisa poderão contribuir aos empresários a planejar melhor e de forma mais eficaz com conhecimentos mais aprofundado sobre a gestão de empresas familiares, apontando os erros e acertos mais comuns praticados nesse mesmo seguimento de empresa.

Em relação à natureza, o presente trabalho desenvolvido é identificado como pesquisa básica, ou seja, é o tipo de pesquisa que gera apenas conhecimento. No entanto poderá ser utilizado como instrumento de pesquisa aplicada. Portanto para

alcançar os objetivos propostos foi realizado um estudo de revisão bibliográfica sobre o tema em questão: Desafio da Gestão da Empresa Familiar, focando assim na área de conhecimento da administração.

Por isso, com o intuito de aprofundar-se o estudo sobre o assunto, é que se procurou por produções de conhecimento na área, dado que este foi o campo de interesse de investigação. Dessa maneira, foram selecionados alguns artigos científicos e monografias com aspectos relevantes que concentravam o seu conteúdo no debate Desafio da Gestão da Empresa Familiar. Para isso foi utilizado o Google como a principal ferramenta de pesquisa, onde se buscou os artigos e monografias, empregando os seguintes descritores: Desafio da Gestão da Empresa Familiar; Quais as vantagens e desvantagens da gestão de empresa familiar? Os critérios que foram aplicados para a seleção dos artigos e monografias foram: artigos e monografias publicados em português e em pdf, artigos e monografias na íntegra que retratassem o assunto abordado.

Em seguida, procedeu-se o desenvolvimento deste trabalho. Esta pesquisa pode ser caracterizada de natureza aplicada, porque, com esse artigo, buscou-se a resolução dos problemas apresentados, através de demonstração de estratégias que auxiliam, nas dificuldades de gerenciar uma empresa familiar. O presente estudo também pode ser caracterizado como de natureza aplicada, pois, por meio dele, buscou-se alcançar conhecimentos para a resolução de problemas específicos. Devese então: Discutir a importância do planejamento financeiro como ferramenta de gestão dentro de uma pequena empresa familiar, visando maior projeção no Mercado e aumento nos lucros; Apresentar os conceitos de Empresa familiar; Demonstrar a importância da Profissionalização da Gestão; Identificar os conflitos que existe nas empresas familiares e, apresentar proposta de análise e aplicabilidade de conceitos e formas de gestão, profissionalização e modernização.

2. CAPÍTULO I

2.1. A EMPRESA FAMILIAR

Uma das características da empresa familiar é a sucessão de sua gestão ser de forma hereditária, sendo os seus criadores relacionados a uma ou mais famílias, havendo assim valores institucionais interligados à família (LEONE, 1992). Podendo também ser descrita como empresa familiar aquela que o controle e a forma de administrar estão em poder de uma ou mais famílias, ou aquela que é muito influenciada pela família em seus valores e suas crenças aderidas.

As empresas familiares estão presentes no mercado há bastante tempo. Apesar de antiga, as empresas familiares é uma realidade que tem prevalecido e vem crescendo cada vez mais. De acordo com Oliveira (2010) “o início deu-se no século XIV. Na época a empresa familiar era denominada “companhias hereditárias”. As necessidades daquela época, e o anseio por dar continuidade aos empreendimentos, motivou aos parentes dos empreendedores a darem segmento”. Segundo Souza (2006) menciona em sua obra que “[...] montar um negócio em família e manter sua gestão ligada aos laços de parentesco sempre foi, em toda a trajetória do sistema capitalista, uma forte tendência”. Logo “as empresas familiares trouxeram para a economia nacional fortalecimento e modernização, foram o início da geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos”. (BERNHOEFT, 1989). Para Cançado et al. (2013) as empresas familiares constituem a base da economia capitalista mundial. Para Lethbridge (2005) destaca que a porcentagem das empresas familiares chega a 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha

e 90% no Brasil. O mesmo autor evidencia que nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, além de responder por 64% do PIB e movimentar dois terços da Bolsa de Nova York.

No Brasil, segundo Lethbridge (2005), das 264 empresas de capital nacional listadas em Melhores e Maiores da EXAME, 142 são familiares. Além disso, aproximadamente 48% do PIB e 60% dos empregos vêm destas empresas (LEONE, 2005). Já para Oliveira (2016), as empresas familiares representam 70% das empresas do Brasil, além disso, são responsáveis por 41% dos empregos formais e representa 20% do PIB no país. Contudo “estabelecer um único conceito de empresa familiar é um desafio, considerando a diversidade de definições trazidas por diferentes autores estudiosos da área (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999)”. Logo para (PASSOS et al., 2006) “A empresa familiar pode ser compreendida como uma organização controlada por membros de uma mesma família por um longo tempo, tendo assim, uma história a ser seguida baseando-se nas antigas gerações. Na concepção de Grzybovski e Lima (2004), as organizações de caráter familiar são gerenciadas por um grupo de pessoas pertencentes à mesma família, que, a partir de relações de parentesco (seja por laços biológicos ou sociais), encontram-se ligadas.

Para (SEBRAE NACIONAL, 2017) “A empresa familiar é um empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio”. De acordo com Lodi (1998) “o conceito da empresa familiar surge após uma sucessão hereditária, geralmente na segunda geração”.

“A relação da empresa e de seus familiares, pode tornar as organizações muito bem-sucedidas, ou criar fraquezas no ambiente, isso deve ser muito bem medido buscando identificar as relações mais vantajosas. Mas a junção de familiares e não familiares pode minimizar os pontos fracos, criando um relacionamento Família-

Empresa”. (LODI,1998). Ainda para Lodi (1998), “a empresa familiar deve identificar suas forças e fraquezas, assim sabendo neutralizar as áreas com dificuldades e manter a evolução nos pontos de avanço. Outra questão é a delimitação dos objetivos dos membros familiares na empresa, assim explicando os deveres de cada o cargo, deste modo dando sequência a continuidade a uma administração familiar eficaz. No entanto a gestão de empresas familiares é considerada muito delicada, pois envolve relações afetivas além dos gestores, se depararem com diversos momentos críticos, situações que exigem grande atenção e cuidado, testando a capacidade de gerenciamento dos administradores”.

De acordo com Donnelley (1967), “as empresas familiares normalmente são geridas por membros da família, trazendo assim o conflito de interesses como um problema a ser discutido. Na maioria das vezes a busca pelas satisfações própria acaba vindo em primeiro lugar acima dos princípios da empresa”. De acordo com Nunes (2017) “as empresas familiares têm certas peculiaridades que as tornam únicas, são empresas em que a família cuida das partes operacionais e gestão da empresa”. “Além disso, essas empresas enfrentam desafios únicos para este tipo de empresa como: uma gestão confusa, mistura de sentimento com decisões empresariais” (CASTELO BRANCO, 2008). Peçanha e Oliveira (2015), ainda salienta, que “as fraquezas da organização se encontram no conflito de interesses da família e os da empresa, promoção de parentes por nepotismo, e apropriação de recursos da organização para membros da família”.

Segundo Lodi (1993 pag.3) em seus estudos destacam alguns pontos considerados como vantagens de uma empresa familiar, que entre eles estão:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influencia os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

No entanto Lodi (1993 p. 4), também apresenta em seus estudos algumas desvantagens de uma empresa familiar que podem ser classificadas como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro".
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Para (TEIXEIRA et al. 2009) As dificuldades de uma gestão para seus administradores podem ser destacadas como, a falta de conhecimento gerencial, ausência de capital de giro e de mão de obra qualificada, deficiência de gestão financeira e do controle de matéria prima e qualidade, e o processo de abertura e lançamento de novos mercados e produtos. Para Lethbridge (1997), “a dificuldade inicia-se da segunda para a terceira geração, onde também se verifica que a necessidade de evolução, e inovação, se tornam um ponto de cuidado. O autor ainda enfatiza que também é o momento em que os vínculos emocionais e históricos com a empresa são mais difíceis de serem mudados. Existem outros limitadores para a evolução da organização e para uma gestão satisfatória, a partir da abertura para novos caminhos os negócios serão mais complexos, e com maior grandiosidade desafiando o que até então dava certo, envolvendo o lado financeiro e a manutenção da confiança e lealdade dos clientes”.

“Os pontos mais críticos dentro de uma empresa familiar se encontram nos momentos de transição, onde requerem maior atenção e cuidado testando o poder de organização dos gestores. Os três eixos que definem as mudanças, são o início, período que onde a empresa absorve as características de seu fundador, em seguida aparece a formalização, momento do estabelecimento, chegando ao um nível equilibrado e estável, e estruturas internas de necessidades da evolução do grupo de propriedade e o desenvolvimento da família. E por fim, a maturidade, estágio de enraizar a cultura, espaço de mercado e de produtos estabelecidos, evolução para manter-se no mercado. Entre estes momentos de mudança a grande dificuldade de adaptação devido a características familiares precisam se modificar para se manterem enquadradas no novo ciclo (TOMEI E FERRARI, 2010)”.

Contudo já relatado a sucessão familiar, é um dos momentos de maior impacto dentro de uma empresa, desenvolvendo um novo momento para as organizações, trazendo novas concepções transformadoras, assim tirando a mesma do seu ponto de equilíbrio e conforto. Diante disso, uma das questões que influenciam de maneira negativa é a falta de planejamento do processo sucessório que é indicada com uma das maiores dificuldades para uma empresa. A mudança muitas vezes gera incompatibilidade de opiniões criando conflitos internos, que se não solucionados podem afetar externamente”. (NETO E MOREIRA JR. 2001). Segundo Lank (2001) “existe uma forte tendência de que entre dois terços e três quartos das empresas familiares acabem, ou seja, vendidas durante o tempo de vida da primeira geração. Em contrapartida, continuam nas mãos dos descendentes até a terceira geração apenas entre 15% e 35% dos casos. Logo o autor ainda salienta que o processo de sucessão é uma das principais razões para a fragilidade dos negócios de família. A sucessão é usualmente marcada por conflitos que dificultam o

bom andamento da empresa, um dos principais problemas é a falta de normas e regras em relação a esse assunto”. “Essas informações mostram a relevância da presença de organizações desse modelo para a sociedade e para o país no geral, mas a maior problemática se encontra na gestão, sendo que a cada 100 empresas familiares apenas 30 sobrevivem à segunda geração; 15 à terceira e 4 à quarta. Essas informações mostram a relevância da busca de uma boa gestão nas organizações deste modelo”. (BANKER, 2013).

No entanto (BERNHOEFT E GALLO, 2003) relata que “a empresa familiar deve compreender que a transferência de poder é essencial para sua continuidade, mas que um dos momentos com maior complexidade no ambiente empresarial, deve haver uma estruturação de processo decisório com clareza evitando enfraquecimento da estrutura da organização”. Diante desse aspecto, “a gestão em uma empresa requer um planejamento estratégico eficiente e eficaz” (NUNES, 2017). Na empresa familiar o planejamento deve ser redobrado, pois a gestão vai seguir uma linha diferente da tradicional, auxiliando o empreendedor a entender a diferença da relação familiar e a relação empresarial (LANSBERG, 1997). Matthews et al apud Martins (2008) afirmam que uma das principais causas do fracasso dessas empresas ao longo das gerações está justamente na inabilidade do fundador e, posteriormente, dos sucessores em lidar com as complexas relações entre a família e a empresa. De acordo com esses autores, a empresa familiar é um ambiente fértil para a proliferação de relações emocionais na condução dos negócios.

A verdade é que, em muitos casos, não há critérios claros para a entrada/contratação de membros da família na empresa, tornando frágil e ilegítima a condução de funções muitas vezes estratégicas para a organização. Quando essas questões não são identificadas e tratadas em tempo, podem comprometer o desempenho ou até mesmo o futuro da empresa. Por isso Scheffer (1995) salienta que “o planejamento de sucessão se baseia em seis etapas para alcançar o objetivo, a primeira preparação do sucedido para o processo de sucessão, que se refere a busca por atualização, por dedicação de planejamento, e visualização das necessidades por parte do sucedido. A segunda, é a necessidade de profissionalização da empresa, parte essencial momento em que existe a preparação do sucessor através de estágios e fixando os critérios para admissão ou promoção dos parentes. Na terceira é onde acontece a capacitação do sucessor, são realizados treinamentos do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulos de formação gerencial e liderança. Já a quarta, é o envolvimento da família no processo de sucessão, condicionar o ambiente a um diálogo franco, e fazer um planejamento com a participação dos familiares. A quinta, critérios do processo

sucessório, definição dos critérios de escolha do sucessor e de idade dos executivos na empresa, e a última é, assessoramento da equipe interna da empresa, programas de treinamento e desenvolvimento das necessidades, e assessoramento por um executivo ao sucessor”. A vista disso o planejamento é de grande relevância para qualquer empresa, independente dela ser familiar, pois é a função administrativa que vai estabelecer como será a empresa, as metas, as tarefas, os recursos, entre outras e quando bem planejado a possibilidade de surgir erros é muito pouco.

Para ser uma empresa familiar é necessário e importante empreender, pois segundo Dornela (2008, p.22), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.” As práticas de gestão em empreendimentos de base familiar requerem a análise dos aspectos históricos da ação empreendedora. São necessárias competências para conduzir e efetivar um negócio que tem dificuldade e conhecimentos específicos, dentre as quais se destacam a criatividade, a capacidade de estabelecer e atingir objetivos e o grau de percepção do ambiente (TEIXEIRA et al. 2009). Os indivíduos que agem como empreendedores em uma empresa são frequentemente descritos como empreendedores internos – pessoas que criam algo, mas dentro de uma empresa existente, em vez de fundar um novo negócio. (BARON, SHANE, 2015).

Desta forma, observa-se que é muito complexo conseguir desvincular a parte empresarial da parte familiar, mas que com organização e um bom planejamento sempre se encontra meios eficazes para sanar ou minimizar os problemas do mercado. Da mesma forma, a manutenção de uma organização atualizada e disposta a ouvir seus membros a tornará muito mais desenvolvida. Contudo verifica-se na caracterização de cada autor há uma certa indefinição no conceito de empresa familiar, e isso demonstra que ainda se está longe de se ter um senso comum em sua determinação. Mas por outro lado pode-se constatar uma ideia bastante estendida em relação ao assunto abordado, e que pressupõe que em suas características principais torna-se determinante que a família possua a parcela majoritária para que possa ter privilégios de autoridade e de gestão do negócio, estabelecendo assim, as características principais da gestão familiar.

2.2. GESTÃO DA EMPRESA E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo nas empresas familiares no Brasil ganhou forças a partir da década de 1990, através da abertura da economia que possibilitou a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio

os micros e pequenas empresas.). Visto disso, de acordo com o site IDEBRASIL (2018) os tipos de empresas familiares e sua maneira de gerenciar são:

- Empresa Familiar Tradicional: são os membros familiares que fazem o controle administrativo e financeiro e mantêm o capital fechado.
- Empresa de trabalho Familiar: são sempre pessoas que fazem parte da família.
- Empresa de Administração Familiar: é uma empresa gerenciada por membros da família, e estes têm conhecimentos referentes à administração.
- Empresa Familiar Híbrida: é um tipo de empresa de capital aberto e gerenciado por membros da família e por pessoas que sejam profissionais não fazendo parte da família.
- Empresa de Influência Familiar/Investimentos: são os terceiros inseridos no negócio e obtém maior participação no controle das ações mesmo os membros da família contendo o controle da empresa.

Ainda de acordo ao site IDEBRASIL (2018) os tipos de empresas familiares de acordo com a cultura são:

- Cultura Paternalista: contém uma hierarquia organizada, onde os modelos de liderança são feitos por membros da família, eles que decidem e controlam o poder sem mais opiniões.
- Cultura Laissez-Faire: os membros da família e demais colaboradores podem opinar com relação aos benefícios para a empresa.
- Cultura Participativa: é um grupo que não diferencia os membros da família dos demais colaboradores, todos opinam e ajudam dentro da construção dos objetivos da empresa.
- Cultura Profissional: nem sempre os membros da família não estão no controle, já que o necessário é que para a tarefa de gerenciar, seja mediante as pessoas preparadas.

2.3. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Kets de Vries *et al.* (2009) “Destaca que as famílias são movidas pelas emoções, e as empresas pelo desempenho e resultados”. Para ele, a empresa familiar é uma empresa de negócios na qual o processo de decisão é feito pelas várias gerações da família. A maior parte representada por microempresários que integram o rol de negócios importantes para a economia do país. Elas são responsáveis pela geração de empregos, sustentação da economia e a movimentação do mercado financeiro.

De acordo com Kets de Vries *et al.* (2009), o gestor deve conduzir a organização com um modelo de gestão firme para não ser influenciado pelas emoções e, buscar o sucesso da empresa, levando a organização a atingir os objetivos, sem misturar as relações ou promover conflitos que desgaste os laços na empresa e na família.

Essas empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processos de decisão e relação interpessoais. Para gerir este tipo de organização é necessário muito cuidado, pois há o envolvimento familiar, definido pela afetividade que marca as relações entre os participantes, além de várias emoções como ciúmes, amor, amizade, entre outros (KETS DE VRIES, 2009).

3. CAPÍTULO II

3.1. OS CONFLITOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Donnelley (1976), muitas vezes os interesses familiares estão à frente no que se refere a tomadas de decisão da empresa, levando a vários problemas como falta de disciplina, organização e realização dos recursos administrativos.

De acordo com o SEBRAE (2016), alguns pontos são colocados mediante ao mau funcionamento das empresas familiares, que são:

- A dificuldade de separar a razão do negócio com a ligação familiar, gerando conflitos.
- Falta de liderança eficaz.
- Falta do planejamento adequado.

- Falta de preparo e formação dos possíveis herdeiros.
- Optar por contratações ligadas apenas a laços familiares, com maior influência.
- Dificuldade em encarar as necessidades de eventuais mudanças.

3.2. MELHORIAS E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são companhias privadas, controladas por uma família, assim permanecendo com o passar das gerações. Elas podem contar com diversos membros da mesma família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria. No Brasil, muitas empresas de pequeno e médio porte, seguem estruturas familiares. De acordo com dados do IBGE, 90% das organizações brasileiras possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 65% dos trabalhadores no país. Com o aumento do desemprego devido à pandemia, essa tendência se intensificou. Para muitos empreendedores, esse tipo de negócio oferece muitos benefícios, no entanto, também conta com alguns desafios que precisam ser superados. Assim, criou-se uma lista com os principais pontos de atenção que precisam ser considerados, que são:

- Centralização das decisões no fundador
- Sucessão e falta de capacidade dos herdeiros
- Conflitos entre gerações
- Realizar novas contratações
- Ausência de diretrizes
- Falta de inovação
- Dificuldades no controle financeiro

Desta forma para o entendimento adequado em que cada uma exerce, partimos então para a compreensão delas:

- a) Centralização das decisões no fundador: Um dos principais desafios da gestão de uma empresa familiar é a centralização do poder na tomada de decisões em poucas mãos, senão em apenas uma. Todos os rumos que os negócios seguirão serão baseados em apenas uma opinião. É necessário iniciar uma mudança no comando para que as decisões importantes sejam compartilhadas.
- b) Sucessão e falta de capacidade dos Herdeiros: Um costume nas empresas familiares é a sucessão de cargos para os filhos do chefe. Onde a pessoa será a responsável por manter os bons resultados nos negócios. É importante que o herdeiro esteja preparado para suceder seus pais, sendo crucial investir em educação continuada e estágios em outros locais, para ganhar experiência.
- c) Conflitos entre gerações: A questão de conflitos entre gerações é um desafio importante na gestão de empresa familiar que requer muita atenção, na maioria das vezes, isso acontece porque as decisões tomadas pelos gestores mais velhos são consideradas ultrapassadas pelos mais novos. A empresa precisa ter muita clareza em seu plano de negócios. É necessária uma hierarquia bem-organizada.
- d) Realizar novas Contratações: A realização do processo de recrutamento e seleção precisa ser bem planejado. Muitas vezes, a seleção realizada não é feita de forma correta e as verdadeiras competências da pessoa para o cargo não são avaliadas. A falta de estratégia na contratação de colaboradores pode afetar o desempenho da empresa como um todo.
- e) Ausência de diretrizes: Empresas de gestão familiar costumam não ter diretrizes bem estabelecidas para curto, médio e longo prazo. Por isso, é necessário realizar um bom planejamento com um roteiro a ser seguido.
- f) Falta de Inovação: Isso acontece porque quando o poder está nas mãos de pessoas da mesma família, muitas decisões são tomadas levando a parte emocional em consideração, isso causa muita confusão de papéis e responsabilidades. A falta de inovação também está na lista dos principais desafios da gestão de uma empresa familiar. É comum vermos pouco planejamento, e um nível de cobrança por resultado muito pequeno.
- g) Dificuldades no Controle Financeiro: Essa prática pode comprometer todo o negócio, interferindo no equilíbrio financeiro da empresa e afetando o trabalho de todos. É necessário que todos estejam cientes que o caixa da

empresa não é um fundo pessoal ou individual e os salários e as divisões de lucro devem ser separadas do fluxo de caixa e do capital do negócio.

3.3. DIFICULDADES PARA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

As maiores dificuldades para gestão das empresas familiares ocorrem no ambiente familiar, que podem dificultar a organização ou estabelecimento de uma gestão estratégica. Uma dessas dificuldades está na informalidade que pode predominar em algumas situações. Sem a definição de processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista e cada um acaba fazendo aquilo que acha que é certo. É necessário definir e estabelecer a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no preparo gerencial e no desenvolvimento das equipes. “Os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo”. (ESTOL; FERREIRA, 2006)

Para Lethbridge (1997), os obstáculos começam da segunda para a terceira geração, é nesse momento também que se observa a necessidade de evolução e inovação e isso precisa ser tratado com cuidado. É necessário direcionar as emoções vivenciadas no passado, tendo o cuidado de não as deixar interferir diretamente quando uma decisão precisar ser tomada, especialmente as de cunho financeiro. Para o crescimento da organização é impreterível que a gestão esteja atenta ao surgimento de novas oportunidades, os negócios se tornam mais fáceis quando o lado financeiro é bem trabalhado, quando são preservadas a confiança e fidelidade dos clientes, tanto internos quanto externos.

Segundo Donnelley (1967), “As empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que indiscutivelmente traz o conflito de interesses, assunto que deve ser discutido”. Na maioria das vezes, a busca pelas realizações pessoais vem em primeiro lugar, antes dos princípios da empresa, e isso acaba por provocar insatisfações ou mesmo acarretar problemas para o negócio.

Para tanto, um ponto a ser observado é a questão em relação à empresa familiar mediante a separação entre as instituições: família e empresa, ou seja, os gestores não podem realizar o papel de “dono ou proprietário” único, tomando decisões de forma autoritária e rigorosa, como se fosse uma lei as suas decisões pessoais. Devido a isso, cria um clima de insatisfação entre os colaboradores que executam as atividades a eles atribuídas e muitas vezes de forma menos produtiva, é preciso que as empresas familiares aprendam a lidar com as mudanças.

3.4. PLANEJAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

De acordo com SEBRAE (2016), o planejamento aplicado aos pequenos negócios, algumas etapas são necessárias:

- Definição do negócio
- Definir a visão de futuro; Missão e valores.
- As estratégias devem ser estipuladas, para que saiba como alcançá-las.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento é se antecipar nas tomadas de decisão, estabelecendo os objetivos com eficácia e eficiência. Assim, o planejamento se torna imprescindível para que as empresas tenham condições de alcançar aquilo que deseja, se antecipando para eventuais problemas e colocando possibilidade de atingir as metas estipuladas.

O autor Oliveira (2007), também visa que o planejamento é uma das funções primordiais no papel de administrar, que possibilita estar sempre preparado para possíveis contratemplos e está além do que apenas organizar, buscando trazer visibilidade de onde pode chegar, trazendo resultados e maior capacidade de lidar com a competitividade no mercado.

Para Segrè (2009) com relação a evolução da cultura organizacional para empresas familiares é preciso que tenha a influência de um bom líder, para que a cultura seja formada de acordo com as vontades e estilos deste, sendo importante que esse líder tenha mais tempo na gerência, sendo necessário que seja passado para os próximos colaboradores.

De acordo com Bornholdt (2005) a cultura organizacional é formada pela história, pelos atos e de acordo com a criação de seus valores, ética e cada peculiaridade das empresas que é criada dentro desses aspectos. A relação familiar influencia, o dono pode levar seus próprios valores para dentro da organização, mas com o lado emocional misturado com a razão, acarreta problemas, quando a cultura organizacional é bem estipulada, as regras se tornam mais claras em sua aplicação diária.

3.4.1. HIERARQUIA

Gomides (2006) constata que a hierarquia da organização ganhou mais força após a criação da teoria clássica da administração, e o uso dela ainda é muito difundido. O autor, ainda, salienta que, no século XX, surgiram constantes ações administrativas, que tinham o intuito de sugerir mudanças, tanto no modelo de gestão quanto na hierarquia das organizações. “Para os teóricos clássico da administração, a hierarquia é a base da organização formal, e será pelas linhas de

comando e de comunicação que a organização funcionará.” (GOMIDES, 2006, p. 1) Nunes (2015, p.

15) rebate sobre a origem da hierarquia: “o homem inventou a hierarquia para que poucos tivessem poder sobre muitos. Concebendo uma cópia mal elaborada da Igreja e do Exército”.

Em todas as organizações estão presentes culturas organizacionais. São componentes responsáveis pela constituição da personalidade corporativa, espelhando o modo das empresas desempenharem suas atividades. A filosofia organizacional das empresas possui princípios culturais que se destacam, tais como: tradicionalismo, nacionalismo, evidenciação dos valores familiares, entre outros. Estes princípios podem ser compartilhados com os funcionários, de acordo com os ideais de cada indivíduo. (SILVA, 2014).

Segundo Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência para o dia em que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa.

Botino-Antonaccio (2007) ainda ressalta que a expectativa é de que os indivíduos mais novos respeitem e executem as ordens dos mais velhos. Porém, existem empresas em que as posições não são as mesmas da hierarquia familiar. Nessas situações, existem jovens ocupando um cargo superior a outros membros da família que são mais velhos. Portanto, estes jovens ocupam uma posição inferior na hierarquia familiar, em relação aos membros mais velhos, porém na empresa está em uma posição mais elevada.

3.5. A EMPRESA FAMILIAR E O EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo nas empresas familiares no Brasil ganhou forças a partir da década de 1990, através da abertura da economia que possibilitou a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas.). Antes dessa época, a palavra Empreendedor era quase desconhecida. Mas isso não quer dizer que não existiam empreendedores, muitas pessoas já atuavam em um cenário escuro onde deram tudo de si, mesmo não sabendo de marketing, finanças, gestão e afins. O SEBRAE é muito presente entre os pequenos empresários no Brasil, com o intuito de informar e dar um suporte para a abertura de uma empresa, como acompanhar por meio de consultorias o desenvolvimento, ajudando na solução de pequenos problemas.

Dornelas (2001) mostra ações direcionadas à capacitação de empreendedor como os programas: Empretec e Jovem Empreendedor do SEBRAE. Além do programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, direcionado a capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores no Brasil e dirigindo recursos financeiros a esses empreendedores, com um total de investimento de oito bilhões de reais. Vários cursos e programas são criados nas universidades do país para o ensino do empreendedorismo.

3.6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.

Segundo Dornelas (2001), várias empresas familiares cresceram sem a necessidade de financiamentos, sabendo controlar bem as dívidas, até porque muitas vezes já tiveram que renunciar a vários itens pessoais, sempre com honra e fidelidade, com isso a empresa atravessa os períodos difíceis, e conseguem se posicionar no mercado. Ao passo que quando visando somente lucros podem facilmente ocorrer o fim da empresa.

As empresas familiares trazem consigo o orgulho da tradição de uma família. Geralmente o proprietário de uma pequena empresa se sente gratificado, orgulhoso mesmo de conseguir se posicionar no mercado financeiro pela relevância do seu negócio. “As empresas que conseguem se destacar no setor familiar possuem bom relacionamento de trabalho, a gestão é firme, consistente e os objetivos traçados são alcançados quase que na sua totalidade”. (DORNELAS, 2001).

Ainda, segundo Dornelas (2001), uma empresa familiar bem estabelecida não se firma somente na ajuda ou apoio financeiramente, mas também pode contar com o apoio de todos os integrantes da família na solução de problemas ou em momentos de necessidade de investimentos e tomadas de decisões importantes.

Segundo Oliveira *et al* (2010), os benefícios com relação ao parentesco nos setores comerciais são importantes para o funcionamento da organização, o reconhecimento da tradição de uma empresa familiar pode influenciar diretamente em suas ações de *marketing*. A importância da relação familiar não fica restrita somente na sua função de gerenciar o negócio da empresa, mas se estende nas relações com o público. A administração familiar também pode evitar transformações perigosas na liderança, e garantir que as habilidades competitivas da empresa continuem sem igual perante a concorrência da região.

Conforme a isso, foram feitas várias críticas com relação aos administradores de famílias proprietárias que herdaram grandes cargos de importância sem reconhecerem o esforço do administrador da família proprietária, que assume a liderança da empresa mesmo que esta esteja passando por dificuldades.

Para Dornelles (1976), o prestígio de uma família pode trazer boa influência nas relações com a sociedade, trazer também resultado direto e explícito nas operações da empresa. Em vários casos de indústrias que sofrem algumas dificuldades a reputação da família proprietária é um item muito importante na hora de conseguir empréstimos em bancos ou financiadoras, pois os bancos acreditam que os riscos são menores com a experiência da família anterior.

Outro ponto relevante a ser destacado é que as empresas familiares precisam se desprender de ações muito tradicionais e investir esforços na inovação. “As limitações impostas pelo tradicionalismo acabam por limitar as possibilidades de investimentos descobertas e conseqüentemente o aumento de ganho de capital”. (DONNELLEY, 1976)

Assim, quanto às desvantagens, Donnelley (1976) afirma que na maior parte das empresas familiares o administrador possui poderes para buscar atingir seus próprios objetivos, mesmo que não correspondam com os interesses da empresa, isso acaba muitas vezes prejudicando o negócio. Ele destaca que é necessário que haja equilíbrio entre os interesses da empresa e os da família, é necessário separar a parte emocional dos negócios da empresa, criando assim o entendimento da responsabilidade pessoal da família com a organização.

A competência profissional do gestor necessita estar pautada não de forma restrita ao alcance de metas da empresa, mas no cumprimento de normas padrões, com foco na responsabilidade com a empresa, mas, ao mesmo tempo, na realização e satisfação da necessidade de todos os sócios envolvidos. (DONNELLEY, 1976).

Segundo Dornelles (1976), é comum o pai acostumar o filho a nivelar a qualidade com um modelo já determinado por ele. Com isso o filho está de mãos atadas porque ele não pode fazer nada para transformar estes antigos hábitos, e com isto a organização continua presa no tempo, no mercado em que as mudanças

são cada vez mais rápidas o filho não conseguirá encaixar a empresa nessas exigências do mercado. Esse é um problema que nem toda empresa familiar pode ou poderá enfrentar, mas é preciso estar ciente que ele existe.

Na mistura das necessidades de empresa e família, as necessidades da empresa algumas vezes perdem para os deveres familiares. Em casos que a empresa é considerada a principal fonte de renda da família, algumas vezes há excesso de sigilo em relação a questão financeira da empresa o que impede o desenvolvimento de controle apropriado e boas técnicas de planejamento, deixando os métodos e políticas que não são eficientes demorem a ser encontrados. (DORNELAS, 2001). Outro grande problema é o nepotismo, que são os benefícios dados aos parentes em relação aos laços de família e não por sua competência, o mesmo autor diz que nas firmas, onde é praticado o nepotismo, diminui-se as oportunidades que poderiam ser dadas a bons administradores que não possuem parentesco com a família, mas que possuem alta competência. Assim, a empresa acaba ficando com desvantagem em relação aos concorrentes Dornelles,1976).

De acordo com Souza (2012), as dificuldades na empresa familiar geralmente atrapalham a alavancagem da empresa, uma vez que os conflitos acabam por prejudicar o bom desenvolvimento do negócio.

Sabemos que a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas, assim sendo como a forma de que ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele, e por esta razão, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que o fator que muitas vezes limitam a empresa de alcançar maior sucesso é seu tradicionalismo, a dificuldade dos membros de aceitar mudanças e novas ideias. Devido a isso, existem vantagens e desvantagens de trabalhar com a família, as empresas familiares podem trazer vários benefícios quando tocada na maneira correta. Quando os gestores estão preparados para a administração dos desafios e tendo conhecimento das metas, eles se tornam capazes de enfrentar qualquer problema. O objetivo certamente foi analisar os desafios encontrados na Gestão Familiar, que atualmente influencia grande parte da economia brasileira.

A pesquisa bibliográfica que a gestão das microempresas familiares se prestou em sua teoria, geralmente, apresentaram os mesmos desafios no que se refere à gestão, e os principais pontos de dificuldades ocorrem no momento de separar o lado pessoal do lado profissional, sendo necessário colocar cada integrante da organização em seu lugar. Entretanto, as empresas devem separar as relações familiares das profissionais que acabam se misturando, com o objetivo de prosperar a organização, o que fatalmente levará a melhoria pessoal de cada colaborador familiar, implicando ainda mais num patamar totalmente distorcido sobre suas ações. Diante do exposto, concluímos que o objetivo geral e específico foi alcançado, proporcionando maior conhecimento com relação a como são as empresas familiares, como seus desafios e problemas podem ser levantados e solucionados, permitindo assim que os proprietários obtivessem uma reflexão de como gerenciarem o negócio e o que devem fazer para melhorar.

A importância desta pesquisa para contribuições no que se refere a pontos a serem estudados que auxiliam no que se refere ao modo de como gerenciar uma empresa familiar, se deve seguindo ferramentas como o (planejamento) que se aplica em todo tipo de organização bem como demonstrando nessa mesma importância em fazer a separação dos laços familiares, a conjunção das funções de cada funcionário evitando conflitos.

Desta forma, foi possível demonstrar por meio desta pesquisa que dentre as dificuldades encontradas estão às dificuldades enfrentadas com relação aos laços familiares, e conforme essa falta de um planejamento na separação das funções dos filhos inseridos no mercado estudado e a falta de um plano de sucessão que afetará

o futuro desse negócio, é que se pode ter uma noção de onde é preciso se adequar para então entrar num bom senso. Tendo como base para a solução de problemas, a família deve discutir os problemas que surgirem ao longo da existência da empresa e definir todos juntos como resolvê-los; além de que todos os membros devem estar cientes que devem assinar um acordo familiar sobre a empresa. Sendo bastante importante para o funcionamento e a fim de evitar conflitos e chegar numa resolução de problema, a empresa também deve ter a elaboração de um conselho familiar onde tudo que tiver que acontecer será discutido entre todos os membros envolvidos. Conclui-se então que esta pesquisa obteve um certo grau de conhecimento com relação à área da gestão, nota-se também que existem determinadas funções nas quais foram implantados na organização, que vieram a ser como melhorias tecnológicas ou técnicas de utilizada mais aprimorada pela gestão. Entretanto, com a pesquisa foi visto de forma mais nítida os pontos que antes não eram tão notados e que não recebiam devida atenção, bem como a dificuldade em gerir um novo negócio e alavancar a empresa, ou até mesmo a falta de comprometimento dos colaboradores, e principalmente uma falta de divisão de tarefas, o que vem acarretar uma sobrecarga. Essa temática é referente aos desafios da gestão em empresas familiares ser de alta relevância, como sugestão de trabalhos futuros, sendo recomendado que seja realizada a aplicação das ferramentas propostas para auxiliar nesses desafios encontrados. Vimos por meio deste trabalho que são muitas as teorias sobre o sucesso ou não de empresas familiares e a satisfação das pessoas com o trabalho.

5. REFERÊNCIAS

BANKER, G. EMPRESAS FAMILIARES CRESCEM EM MEIO A DESAFIOS. Jornal do Comércio – Rio Grande do Sul, 2013. Acesso em: 19 de Nov. 2021.

BARON, R. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Acesso em: 19 de Nov. 2021.

BERNHOEFT, Renato. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro Editora: Campus, 2003. Acesso em: 19 de Nov. 2021.

BETHLEM, A. de S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994. Acesso em: 19 de Nov. 2021.

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração**. In: administração com habilitação em gestão de sistemas de informação da far, Goiás, 2008. Acesso em: 20 de Nov. 2021.

CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 19, n. 2, p. 485-516, mai/ago. 2013. Acesso em: 20 de Nov. 2021.

CASTELO BRANCO, V. R. **Rumo ao sucesso: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008. Acesso em: 20 de Nov. 2021.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **DEFINING THE FAMILY BUSINESS BY BEHAVIOR**. Baylor University, 1999. Acesso em: 21 de Nov. 2021.

COSTA, Francisco José da; BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. Acesso em: 21 de Nov. 2021.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril - Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas). Acesso em: 21 de Nov. 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Acesso em: 21 de Nov. 2021.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. **O CONCEITO DE FAMÍLIA E O DILEMA METODOLÓGICO NOS ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Atibaia: ENEO, 2004. Acesso em: 22 de Nov. 2021.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: 23 de Nov. 2021.

LANK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas, 2001**. Acesso em: 23 de Nov. 2021.

LANSBERG, I. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997. Acesso em: 23 de Nov. 2021.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. Acesso em: 24 de Nov. 2021.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, n.7, jun. 1997. Acesso em: 24 de Nov. 2021.

LETHBRIDGE, T. **O desafio de trabalhar com o pai**. Exame, São Paulo, n. 5, p. 2234, mar. 2005. Acesso em: 24 de Nov. 2021.

LISSONI, Juliano; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; SERRA, Fernando Ribeiro. Family business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 464-479, out./dez. 2010. Acesso em: 24 de Nov. 2021.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993. Acesso em: 25 de Nov. 2021.

LODI, João B. A empresa Familiar. 5º Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998. Acesso em: 25 de Nov. 2021.

MARTINS, Alessandra et al. **Revista de Ciências da Administração** • v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008. Acesso em: 25 de Nov. 2021.

NETO, A.B, MOREIRA JR, A.L. Dificuldades para realizar a sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p.8-9, 2001. Acesso em: 25 de Nov. 2021.

NICOLIELLO, Mary. **Sucessão familiar em debate na Findes**.2016. Acesso em: 25 de Nov. 2021.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Acesso em: 26 de Nov. 2021.

NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: prática e gestão nas pequenas e microempresas de São Luís**. São Luís, 2017. Acesso em: 26 de Nov. 2021.

OLIVEIRA A. C. **Empresa familiar - sua importância econômica e social**. 2016. Acesso em: 26 de Nov. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 26 de Nov. 2021.

OLIVEIRA, Djalma. Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Acesso em: 26 de Nov. 2021.

PASSOS, Édio et al. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente,2006. Acesso em: 27 de Nov. 2021.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126135, 2015. Acesso em: 27 de Nov. 2021.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Acesso em: 27 de Nov. 2021.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2008. Acesso em: 27 de Nov. 2021.

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro. **Efeitos Da Propriedade Familiar Sobre Os Eventos De Fusão E Aquisição**. Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade Departamento De Administração, 2012. Acesso em: 28 de Nov. 2021.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995. Acesso em: 28 de Nov. 2021.

SEBRAE. **Empresa familiar: profissionalizar para evitar o naufrágio no mundo globalizado**. Diário Catarinense, 2005. Disponível em. Acesso em: 30 set.2015. Acesso em: 28 de Nov. 2021.

SEBRAE NACIONAL. **O que é empreendedor 2017**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-serempreendedor,ad17080a3e1074_10VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 28 de Nov. 2021.

SOUZA, J. C. de. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006. Acesso em: 28 de Nov. 2021.

TEIXEIRA, E. B.; TOSO, V. C.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de gestão em Micro e Pequenas Empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 18, art. 9, 10 p. 127-157, 2009. Acesso em: 28 de Nov. 2021.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 24-46, 2010. Acesso em: 29 de Nov. 2021.

WAIKATO MANAGEMENT SCHOOL (s/d). Family business research: a literature review. Nova Zelândia. [2010?]. Acesso em: 29 de Nov. 2021.

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

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafiosda-empresa-familiar>, Postado, 19 dezembro, 2016.

SEBRAE. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos> Postado, 28 fevereiro 2019.

SEGRÈ, Gino. **The Family Business**. Technology Review, Cambridge, v. 112, n. 2, p. 5, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.