

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA ELIZABETH GOMES
EMILLY FABIANE LUCAS DA SILVA
GABRIELLA CRISTINA DOMINGOS DA SILVA

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR E SEUS
PRINCIPAIS DESAFIOS**

RECIFE/2022

ANA ELIZABETH GOMES
EMILLY FABIANE LUCAS DA SILVA
GABRIELLA CRISTINA DOMINGOS DA SILVA

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado
em Administração.

Professor orientador Me: Diego Leonel

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

G633g Gomes, Ana Elizabeth
Gestão de empresa familiar e seus principais desafios. / Ana Elizabeth
Gomes, Emilly Fabiane Lucas da Silva, Gabriella Cristina Domingos da
Silva. - Recife: O Autor, 2022.

28 p.

Orientador(a): Me. Diego Leonel.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Sucessão familiar. 2. Desafios da empresa. 3. Hierarquia. I. Silva,
Fabiane Lucas da Silva. II. Silva, Gabriella Cristina Domingos da. III.
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, aos nossos pais e amigos que cujo apoio foi fundamental para conclusão deste curso de graduação e que sempre nos deu apoio e encorajou a continuar buscando os nossos objetivos, mesmo nos momentos mais desafiadores, e a nós mesmos pois, quando o caminho se mostrou cheio de obstáculos não desistimos dos nossos sonhos.

Ao nosso orientador Diego Leonel por toda atenção, instrução genuína e competência para nos passar com clareza o melhor ensinamento e sempre se mostrar disposto em todos os momentos para nos orientar nesta jornada cheia de aprendizados.

Aos membros da banca por disponibilizarem seu tempo e atenção na conclusão desta etapa tão importante das nossas vidas, e a todos os professores que de uma maneira geral fizeram parte da nossa graduação, nossa eterna gratidão.

“Pai rico, filho nobre, neto pobre”

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3	RESULTADOS	11
3.1	Empresa familiar: Conceitos e Definições	11
3.2	Tipos de empresa familiar	13
3.3	Empresas familiares do Brasil	14
3.4	Vantagem e desvantagem de uma empresa familiar	15
3.5	Sucessão na empresa familiar	17
3.6	Profissionalização da empresa familiar	19
3.7	Desafios da empresa familiar	21
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

Ana Elizabeth Gomes

Emilly Fabiane Lucas da Silva

Gabriella Cristina Domingos da Silva

Diego Leonel¹

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de mostrar e explorar o contexto empresarial familiar (EF) e seus principais desafios, visando aperfeiçoar de maneira individual cada desafio encontrado. De acordo com Lethbridge (1997), empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por gerar mais da metade dos empregos, e dependendo do país podem gerar até dois terços do PIB. Uma EF é composta por dois grupos, sendo eles, o empresarial e o familiar. O primeiro funciona sobre uma base hierárquica que vai de acordo com o cargo ocupado, e o segundo é formado por integrantes da mesma família, onde inicialmente esses detêm de uma mesma sinergia de ideias e pensamentos voltados para o projeto da empresa, prospectando excelentes resultados e grande sucesso. O estudo visa demonstrar os possíveis resultados a se alcançar em um cenário tão competitivo e constantemente atualizado, crescimento de inovações e progresso econômico e social, através dos diferentes tipos de gestão e seus desafios.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Desafios da empresa. Hierarquia.

¹ Professor Esp. Diego Leonel, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail para contato: diego.leonel@grupounibra.com.

1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares constituem a economia de quase todos os países do mundo e são muito importantes para constituição dessas nações.

De acordo com Bornhold (2005), na empresa familiar existem vínculos que vão além dos interesses societários, empresariais e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. Embora muitas pessoas associem a empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão. Esse modelo de gestão é caracterizado por um ou mais membros de uma família que fundaram a empresa e a administram. Segundo dados do Sebrae, a empresa de perfil familiar representa mais de 90% dos negócios no Brasil.

De acordo com Sebrae (2021), as empresas familiares retratam cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores do país.

Neste cenário, para se manterem no mercado ao longo do tempo, um plano de sucessão é importante.

Porém ainda existem muitos conflitos dentro da gestão familiar, o que impede que essa sucessão acontecer de forma coerente e harmônica, isso muitas vezes acontece por não separarem os interesses pessoais e do empresarial, ou seja tratar assuntos e problemas familiares dentro da organização.

O padrão de comportamento da família é baseado na emoção, o que muitas vezes dificulta sua administração.

Por tudo que a gestão familiar representa economicamente, é muito importante o presente estudo, para ser realizada a seguinte questão de pesquisa: quais principais desafios da gestão das empresas familiares?

Quanto ao objetivo específico, é analisar e identificar os principais desafios da gestão familiar e trazer ferramentas de gestão para minimizar os conflitos e gerar soluções estratégicas dentro das empresas, que iram auxiliar em uma melhor performance dessas instituições, e com isso, buscando maior tempo de vida para essas corporações.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este artigo é elaborado, utilizando de dados bibliográficos, para contribuir cientificamente através de autores e artigos sobre o tema a que se refere aos conflitos da gestão familiar nas empresas.

Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A pesquisa exploratoria buscar trazer metodos e analises, entre o pesquisador e o assunto pesquisado, tonando se um estudo de caso, pois trata de um metodo especifico.

Utiliza-se para essa pesquisa bancos de dados de websites, Livros e Google Acadêmico entre os anos de 2018 a 2022. Os principais termos usados e consultados foram “Gestão”, “familiar”, “desafios” e “conflitos”; a partir disso foram selecionados artigos que tinham duas a três palavras em combinação com o título.

Com diversos títulos que foram achados no Google Acadêmico, apenas foram selecionados os que melhor possuem compreensão do conteúdo para ser passado de forma objetiva e atualizada.

3. RESULTADOS

3.1 Empresa familiar: Conceitos e Definições

Com o objetivo de deixar mais claro o que é uma empresa familiar, apresentamos a seguir o conceito de alguns autores, pois são diversos os conceitos para definição de empresa familiar ao longo da história, pois estamos sempre evoluindo.

Esse conceito de empresa é constituído pelo núcleo familiar e seu objetivo principal no início dessa gestão é atender as vontades e necessidades do fundador, que durante essa jornada prepara seus herdeiros ou familiares próximos a receberem essa empresa após sua morte ou aposentadoria.

Verstraete (2000), chama a atenção para a dificuldade em definir uma empresa familiar. Mesmo não sendo tão rigoroso como a afirmação do autor, é

importante que se acomode eventuais distorções que possam ocorrer, pois como lembra Gonçalves (2000) “Não se deve avançar no tema, entretanto, sem o cuidado de deixar claro o que se entende por empresa familiar...”.

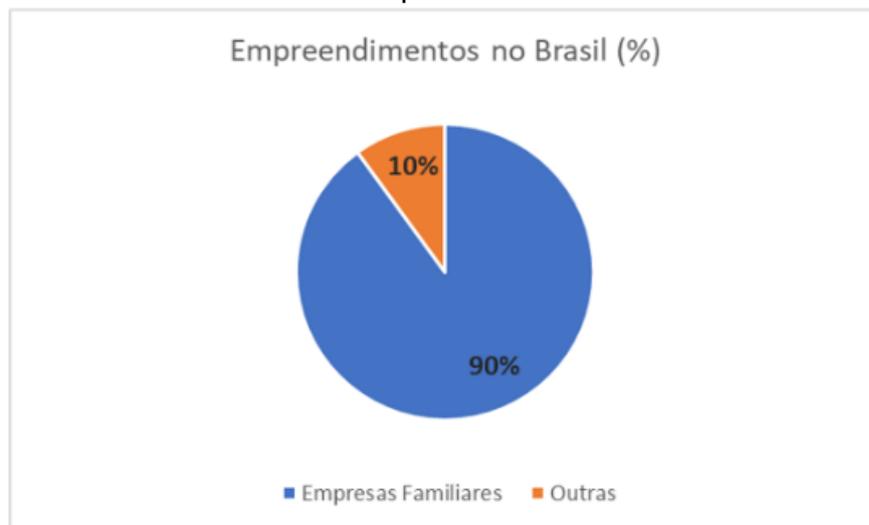
- a) a propriedade ou controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a interação de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Lodi, (1988) descrever que esse sentido de empresa familiar pode variar bastante seu conceito, a definição mais fiel a esse tipo de empresa é onde os membros da família ocupam os cargos de maiores responsabilidades e com isso estruturando o conselho executivo.

Para uma adequada conceituação de empresa familiar, é necessário levar em conta, além da família exercer a gestão com base na propriedade, que há estreita ligação com o estilo com que ela é administrada. Forte valorização da confiança e expectativa de alta fidelidade, “tempo de casa” do funcionário e nível de dedicação à empresa, são valores que chegam a se sobrepor à eficiência e eficácia profissional (GONÇALVES, 2000).

Os pontos de vista apresentados anteriormente são citados em quase todos os conceitos de empresa familiar.

“Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares em que os gestores, na maioria das vezes, são membros da família”. Entretanto, nos dias de hoje, com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder são constantes (BETHLEM, 1994).

Gráfico 1: Empreendimentos no Brasil

Fonte: DR7 Consultores (2019)

As empresas familiares representam a maioria das empresas no Brasil, somam aproximadamente 90% de todas as empresas.

Para Leach (2009, 27), é a que está sendo influenciada por uma família ou vínculo familiar. A família como entidade, pode controlar e definir efetivamente as operações da empresa, porque possui mais de 50 % das ações ou porque membros da família ocupam posições na gerência.

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (WERNER BORNHOLDT, 2005, p.34)

Com base nos autores acima, podemos definir empresa familiar é toda organização que, é de origem familiar, tem controle acionário detido por ela, podendo os seus membros participarem ou não da gestão, independente de qual a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membro.

3.2 Tipos de empresa familiar

As empresas familiares são classificadas em vários tipos, pois apresentam características diferentes umas das outras.

Entre os vários tipos de empresa familiares, Lethbridge (1994) identifica três. No primeiro tipo, a tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a híbrida, com o capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a influência familiar na maioria das decisões; as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Empresa familiar tradicional: são consideradas as mais comuns dentro de um negócio familiar, possuem capital fechado e o controle administrativo e financeiro é feito por familiares, ou seja, empresas com maior comando dos donos e conhecidas de pouca transparência.

Empresa de trabalho familiar: tem o critério de conceituar a combinação entre propriedade e gestão. Os membros da empresa são da família, e os filhos ou parentes são estimulados a trabalhar nela.

Empresa de administração familiar: mesmo que todos os membros exerçam comando sobre o negócio, apenas os capacitados ocupam a função de gestão.

Empresa familiar híbrida: o controle é feito pela família, mas existe a frequência de gestores e profissionais, que não fazem parte do ciclo familiar. São de capital aberto e consideradas mais transparentes e profissionais.

Empresa de influência familiar ou de investimento: maior parte do controle das ações da empresa é de terceiros, apesar dos familiares permanecerem com o controle estratégico da organização, pode ser que os membros da família não estejam na administração da empresa, mesmo que tenham maior controle sobre ela (SOARES, 2020).

Gráfico 2: Tipo de Gestão

Fonte: Ricca e Associados (2015)

De acordo com os autores acima, ambos têm definições similares sobre os tipos de empresas familiares, podendo se basear nos aspectos de capital e gestão dessas empresas.

3.3 Empresas familiares do Brasil

As empresas familiares no Brasil surgiram a partir da capitania hereditárias no litoral brasileiro, foram Doadas por Dom João III entre os anos de 1534 e 1536, implantados pela Coroa Portuguesa em terras brasileiras.

Com isso, ficou estabelecido a criação de 15 capitanias e 12 donatários. Era feito através de doações realizadas por meio de dois documentos, a Carta de doação e Carta Foral. O Donatário recebia a posse da Terra, e com isso poderia transmitir para seus filhos, não podendo ser vendida, ou seja, apenas os filhos poderiam receber essas propriedades.

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

Segundo Floriani (2008), a essa primeira etapa da empresa familiar, segue-se outra, mais desenvolvida, impulsionada pelo desenvolvimento do trabalho

mecanizado, chega até o surgimento da Revolução Industrial no pós-guerra (II Guerra Mundial). Em meados do século XIX, as empresas familiares entraram em um crescimento forte com o grande volume de imigrantes e filhos de imigrantes que se dedicaram em terras brasileiras, as atividades dos antepassados, implantando, principalmente os italianos, pequenos negócios na nova terra.

De acordo com Mendonça (2021), as metas das empresas familiares brasileiras são grandes para o ano de 2021 e 2022. O estudo da Family Business 2021, da PWC, estima que 78% das empresas nacionais esperam um crescimento já esse ano, perspectiva maior do que os 65% dos entrevistados do mundo.

As empresas familiares foram rápidas frente ao desafio da covid- 19. Em março de 2020, havia muita incerteza sobre o novo cenário. As famílias foram buscar forças e expirações nos seus propósitos e valores, isso fez toda a diferença na velocidade a resposta à crise (MENDONÇA, 2021).

Com isso, podemos ver o quanto as empresas familiares no Brasil foram evoluindo e passaram por diversos cenários diferentes.

3.4 Vantagem e desvantagem de uma empresa familiar

Como todos os tipos de empresas existem vantagens e desvantagens no processo da empresa familiar.

Segundo Dornelles (1976), o esforço familiar como ferramenta para conquista de recursos administrativos e financeiros. Credibilidade com a imagem da família nos relacionamentos empresariais e comunitários, lealdade e cuidado dos funcionários por ser parte importante da empresa.

As empresas trazem ao seu lado o legado e a tradição de uma família.

“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).

Segundo Dornelas (2001), várias empresas familiares cresceram sem a necessidade de financiamentos, sabendo reduzir suas dívidas, pois 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 acorrer o fim da empresa.

De acordo com Timeni (2018), as empresas familiares surgem do desejo de montar um negócio para subsistência da família ou sustento da família. Com isso, os membros tendem a ter os mesmos valores, atendendo como pilares no alcance de metas comuns. Mais uma vantagem é que uma empresa familiar possui do mais alto grau de lealdade, com isso gera um ambiente onde todos se dedicam de forma genuína para o crescimento do negócio. Na empresa familiar a tomada de decisão tende a ser mais ágil, pois é gerenciada por um fundador que conhece todos os processos do negócio. Poucas organizações conseguem garantir unidade, lealdade e dedicação dos gestores na empresa familiar. Com isso, apresentam-se as seguintes vantagens em uma empresa familiar:

- Interesses comuns;
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida;
- Facilidade na transmissão da informação;
- Flexibilidade de processos;
- Projetos a longo prazo;
- Maior dedicação e envolvimento pessoal

Segundo Tajra (2021), as vantagens são inúmeras, como sentimento de lealdade, gerando uma aproximação e um sentimento pela empresa. A visão a longo prazo, ou seja, zelam pela empresa, não vão tomar decisões sem pensar e o envolvimento com a organização, gerando assim um sentimento e confiança.

Para Bernhoeft (apud LEONE, 2005, p. 12), as vantagens são:

- Proximidade entre empresas e a centralização do poder;
- Decisões podendo ser tomadas de maneira mais ágeis;
- Conhecimento das particularidades do país;
- Realizar mudanças estruturais de maneira mais rápida;
- Agilidade para gerar parceria tecnológicas;

Quanto às desvantagens, Donnelley (1976) Uma grande parte das empresas familiares o gestor possui poderes para buscar atingir seus próprios objetivos, mesmo que não correspondam com os propósitos da empresa, isso acaba muitas

vezes afetando a organização. Para ele é necessário o equilíbrio entre os interesses pessoais e os da empresa, ou seja, é indispensável separar a parte emocional dos negócios da empresa, estabelecendo o entendimento pessoal da família com a da empresa.

Um 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)

São feitas muitas críticas aos administradores dessa gestão familiar que herdam de grande importância com pouco ou nenhum empenho. Entretanto, o empenho do administrador da família proprietária que assume a liderança da organização, por mais difícil ou perdido incapaz de trazer o interesse de um estranho competente. (DONNELLEY, 1976)

As empresas familiares podem sofrer se não conseguirem atingir um nível de profissionalização, e com isso muitas vezes a emoção está acima da razão e decisões empíricas são tomadas. A desorganização nos processos da empresa é mais uma desvantagem, a intimidade também torna o ambiente informante, com isso gerando prejuízo à organização. Um fato muito importante e delicado dentro dessa empresa é manter os assuntos da empresa separados dos da família. Diversas vezes essas questões se misturam, gerando problemas dentro das áreas da organização e gera conseqüências desagradáveis (TIMENI, 2018).

3.5 Sucessão na empresa familiar

O processo de sucessão pode acontecer de forma esperada ou de inesperada dentro da organização desde a sua fundação, pois diversos fatores podem levar a necessidade de substituir o fundador da empresa.

É um processo espontâneo, porém necessita de todo o cuidado. Isto visto que dentro da organização familiar pode gerar conflitos e intrigas entre parentes, o que pode gerar um transtorno para o negócio caso essa gestão acabe indo para mãos erradas.

Quanto à sucessão familiar, Mascarenhas (2003, p. 40), de forma simplificada, entende como: “aquela que é administrada por membros da família controladora do

capital da empresa. Por sua vez, a empresa familiar pode ser decomposta em três divisões, família, gestão e propriedade”.

Essa metodologia é fundamental e decisiva dentro de uma organização para dar continuidade e longevidade na empresa, ele precisa ser bem estruturado, se não for bem planejado pode levar falência ou a venda da empresa.

De acordo com Lodi (1993) cita que um dos principais receios durante o processo de sucessão de empresarial, ocorre por um “choque” cultural ocorrido nesse processo. Os funcionários estão acostumados a gestão e procedimentos do gestor anterior, em virtudes de novas cobranças eles passam a se sentir mais inseguros, e com isso, criam resistências as mudanças das organizações estabelecidas pelo novo gestor.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado 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 a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.”

Gráfico 3: Após falecimento do fundador

Fonte: DR7 Consultores (2019)

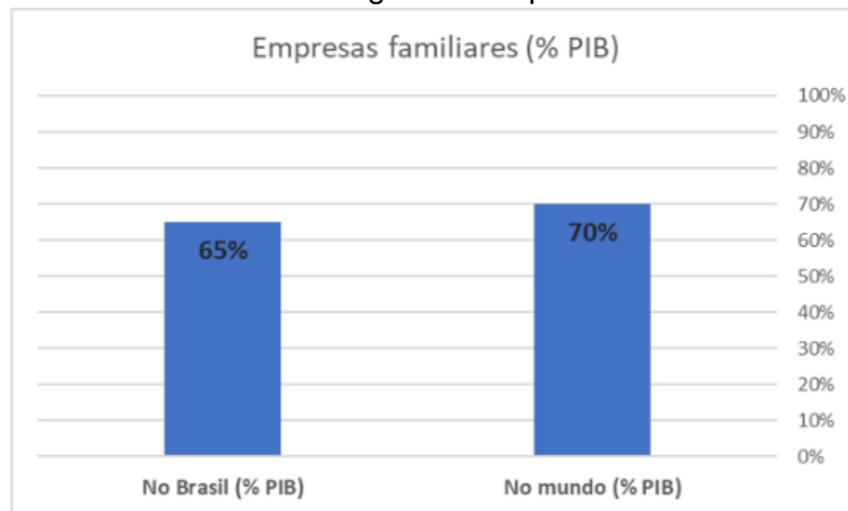
Por isso, é muito importante que esse planejamento esteja sendo realizado bem antes que a sucessão seja necessária dentro da organização, ou seja preparar a pessoa que vai ocupar o novo cargo e de extrema importância, para visualizar os pontos fortes e fracos, saber controlar os riscos que podem ser gerados.

Além de preparar o novo gestor, familiares e os colaboradores precisam por dentro desse processo sucessório para que ele aconteça de forma positiva.

Portanto, isso pode gerar novas chances de mercado, de tecnologia, choque nos concorrentes, nos produtos e, por consequência, nos aspectos econômicos e sociais.

3.6 Profissionalização da empresa familiar

Profissionalizar é o ato de aperfeiçoar ou capacitar alguém. A profissionalização dentro da empresa familiar faz-se necessário para manter o nível elevado de produtividade e desempenho. De acordo com Sampaio (2018), as empresas familiares representam aproximadamente 90% do total de empresas no Brasil e 65% do PIB, controlando diretamente a economia do país, mesmo assim, ainda são conhecidas por terem uma gestão com dificuldades de gerenciamento.

Gráfico 4: Porcentagem de empresas familiares

Fonte: DR7 Consultores (2019)

A profissionalização da EF, por ser algo inevitável, deve ser introduzida de maneira natural. Para Bernhoeft (1996, p.48), o processo de profissionalização deve conscientizar de maneira mais extensa todos que estão dentro do ambiente corporativo, e assim não estará focando somente na presidência da empresa e seus executivos.

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares está ligada ao profissionalismo. Como é comum que os membros familiares convivam no ambiente de trabalho, a informalidade nas relações pode dificultar e se tornar um grande desafio garantir o profissionalismo. Pode atrapalhar inclusive nos resultados e desorganizar os processos da empresa. Para que isso não ocorra é necessário estabelecer limites, também é fundamental que cada funcionário saiba quais são as suas funções e objetivos dentro da corporação. (BONA, 2019).

O atributo mais marcante de uma EF é o modelo de administração defendido por Adizes (1990), que tem foco prioritário no fundador, onde ele traz consigo hábitos e costumes familiares que são introduzidos dentro do ambiente profissional. Isto afeta diretamente no método de contratação dos cargos mais altos, pois geralmente são ocupados por parentes, formando um perfil empresarial cheio de práticas errôneas e na maioria das vezes prejudicando o seu crescimento.

A profissionalização dentro da EF de acordo com, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) só será eficaz quando os interesses familiares forem separados dos interesses profissionais para o desenvolvimento organizacional, levando assim o amadurecimento empresarial e contribuindo para a conservação da instituição.

De acordo com dados do IBGE, somente 12% das empresas familiares chegam à terceira geração e 1% na quinta. É nesse contexto que fica claro a falta de orientação e profissionalização a empresa chegam à falência. A mortalidade das empresas familiares, na grande maioria das vezes, acontece no momento da sucessão, onde a gestão atual necessita passar o bastão para a próxima geração. Os conflitos de interesses são primordiais para o insucesso, dando prioridade para o conflito de interesse referente à futura da instituição (BERNHOEFT, 1989).

Dessa forma, podemos entender o quanto é importante o processo de profissionalização, pois a falta de conhecimento dentro da organização pode levar à falência dessa empresa.

3.7 Desafios da empresa familiar

As empresas familiares, passam por diversos desafios durante sua jornada, assim como várias outras empresas, isso faz parte do processo de construção delas para desenvolver e melhorar seus serviços e produtos.

Ainda existem muitas dificuldades quando se trata de uma empresa familiar, principalmente na gestão, porque na maioria das vezes já apresentam algum tipo de desentendimento entre os membros da família. Quando acontece esses tipos de problemáticas afeta diretamente na sobrevivência da organização e com isso existe uma dificuldade ainda maior em solucionar o problema porque envolve o laço familiar e precisa ser tratado com maior delicadeza.

Também é muito difícil definir os cargos, porque sem nenhuma hierarquia vem a falta de controle, inclusive financeiro que pode gerar grandes prejuízos para as empresas e chegar até mesmo à falência. (ANTUNES, 2017).

Conseqüentemente, as empresas sofrem grandes desafios durante sua trajetória. Entre eles destacam-se: (PAIM, 2016).

- Divergência de ideias entre membros da família;
- Competição entre integrantes que fazem a gestão da empresa;
- Conflito sobre definições financeiras da empresa;
- conflitos com gestores e funcionários que não fazem parte da família;
- Obstáculos e dúvidas no planejamento sucessório;

Está dentro das normalidades as empresas encontrarem desafios em vários momentos, é de grande importância ter um modelo de gestão e governança desenvolvido para auxiliar a empresa para solução dos desafios informados anteriormente e assim poder promover o desenvolvimento da empresa. Mesmo com todas as dificuldades que uma empresa familiar pode enfrentar, elas permanecem sendo a base do empreendedorismo ao redor do mundo. (PAIM, 2016).

Para Narvaro (2018), empresa sem planejamento pode levar ao fracasso. O planejamento é a base de qualquer organização, nas empresas familiares isso é ainda mais importante, ele vai facilitar no estabelecimento de regras, processos, cargos, relacionamentos, finanças e critérios de sucessão que não estando bem definidos podem gerar vários problemas.

A hierarquia é uma organização de criada e contínua de poder e importância. Deixar claro e definir os cargos e atribuições e as responsabilidades, orientando o colaborador para onde ele deve atuar. Permitir que membros da família que não estejam preparados realizem decisões sem estar devidamente preparado, não é bem-visto pelos outros profissionais. (GONÇALVES, 2015).

Outro grande desafio é o processo de profissionalização, sem pessoas com conhecimento da área dentro da organização pode causar diversos problemas na empresa. LODI, (1998) apud MESSANO (2011 pág.36 a 37) ressalta a importância do processo de profissionalização para as empresas familiares:

“[...] Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalho; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de trabalho arcaicas, patriarcais por formas assalariadas.”

O processo de sucessão é um dos principais desafios, isso porque consiste em administrar forças opostas: dificuldades de sair da geração mais velha e o problema de esperar a geração mais nova. Os filhos podem se ressentir da autoridade ou da alegada prepotência dos pais e estes se sentem desrespeitados pelos questionamentos dos filhos. Essas gerações quando estão na trabalham juntas, podem trazer diversos atritos, por fatores de colaboração e autoridades.

Ambas as gerações precisam compreender os pontos de vistas diferentes e merece respeito. (BEEFPOINT, 2018)

Com isso, podemos observar que são diversos os desafios encontrados durante a gestão familiar, porém é importante saber trata cada um deles, os desafios sempre surgiram, mas é importante saber resolvê-los, para poder trazer um melhor ciclo de vida para essa organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos diversos estudos pesquisados na construção desse trabalho, sobre a gestão de empresas familiares através de pesquisas bibliográficas, conseguimos identificar os principais desafios das empresas familiares.

Podemos observar que essas empresas são o ponto chave da economia do país, pois diversas empresas surgem de uma empresa familiar, elas possuem aspectos específicos que exige uma grande atenção.

Através dos estudos, foi possível constatar que são diversos os desafios dentro de uma empresa familiar, a seguir vamos falar alguns, as divergências de ideias entre membros da família, competição entre os familiares da empresa, definições financeiras, a falta de profissionalização dos familiares para ocupar os cargos dentro da empresa.

O principal desafio observado é o processo de sucessão dentro da empresa familiar, precisa-se ter bastante planejamento, pois a preparação desse sucessor é o ponto chave para minimizar e evitar os conflitos que podem ser gerados, e com isso, preparar toda a empresa quanto a nova gestão e seu modelo de trabalho. Se esse processo não for bem realizado pode levar a empresa a ruína.

As empresas precisam criar uma análise dos principais problemas dentro dessas organizações, e criar um planejamento para resolver os desafios atuais e visualizar os desafios futuro que pode acontecerem. A comunicação nesse processo é fundamental para o desenvolvimento do processo e gerar a confiança dentro da organização.

O respeito e o entendimento a hierarquia dentro da empresa, é muito importante para minimizar as competições geradas pela família, usar o comportamento profissional, mesmo que esteja no ambiente com pessoas da família.

Durante esse trabalho, a principal dificuldade para elaborar essa pesquisa foi encontrar conteúdos modernos e atuais sobre o tema pesquisado. Com isso trouxemos um pouco da visão de diversos autores, para mostra que tanto do ponto de vista mais atual quanto o mais antigo, as preocupações e desafios tem similaridades quanto ao tema abordado.

Desta maneira, podemos verificar que estamos cada vez mais em um processo globalizado, mais inovações, dinâmicos e que precisam de respostas rápidas frente os cenários encontrados por essas empresas, ou seja elas não podem

estar estagnadas no tempo.

Com isso, é de grande importância criar estratégias para profissionalização e o processo sucessório na organização, realização investimentos para que o ciclo de vida das empresas familiares tenha maior duração e contribuam ainda mais para o crescimento do país.

O intuito desse artigo é aumentar o conhecimento sobre a gestão de empresa familiar, mostrando a grande importância dessas empresas frente ao nosso país, e através dos estudos encontrados podemos responder à pergunta norteadora, são grandes os desafios das empresas familiares e trouxemos os principais deles nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira, 1990.

ANTUNES, Lucilene. **Empresa familiar: a difícil administração e definição de papéis.** 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empresafamiliar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis>>. Acesso em: 07 nov. 2022.

BEEFPOINT, Equipe. **28 questões frequentes sobre empresas familiares.** Brasil, 11 maio 2018. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/28-questoes-frequentes-sobre-empresas-familiares/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo. Nobel, 1989.

BETHLEM, A. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa.** Revista de Administração, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.

BONA, André. **6 Desafios para lidar na gestão de empresa familiar.** 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/6-desafios-para-lidar-na-gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 11 nov. 2022.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática.** Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

DE PAULA, Rodrigo. **Empresa familiar: entenda o conceito e conheça os tipos.** Brasil, 23 set. 2022. Disponível em: <<https://vbmc.com.br/empresa-familiar/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: abril-Tec, 1976.

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

DAHLEM, Marcelo Luís. Desafios das empresas familiares. In: Desafios das empresas familiares. Brasil, 24 maio 2019. Disponível em: <<https://dr7consultores.com/desafios-das-empresas-familiares/>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?**, 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.

GONÇALVES, J. S. R.C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas – R A E, v. 40, mar. 2000.

GONÇALVES, Vinícius. **A Empresa Familiar E Suas Características**. Brasil, 2015. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, nº 7, Brasília, 1997.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, José Ferreira. **Sucessão na empresa Familiar**. São Paulo; Nobel, 2009.

MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF, Revista FAE BUSINESS, 2003, p. 40.

NAVARRO, Leonardo. **Os Principais Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar**. Brasil, 2018.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 14, n. 43, p.176-192, abr. 2012. Acesso em: 06 de nov. 2022.

PAIM, Flavio. **Desafios da Gestão em Empresas Familiares**. Brasil, 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-gestao-em-empresasfamiliares>> Acesso em: 7 nov. 2022.

SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão**. Recife, 25 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Brasil, 25 jul. 2022. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 7 nov. 2022.

SEBRAE. **Empresas Familiares**. Brasil, 26 jun. 2017. Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml>> Acesso em: 06 de nov. 2022.

TAJRA, Sanmya. **Empresa Familiar: Quais as vantagens e desvantagens?**. Brasil, 25 jun. 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/empresa-familiar-quais-vantagens-e-desvantagens-sanmya-tajra>. Acesso em: 20 nov. 2022.

TIMENI, Semio. **Empresa familiar: vantagens e desvantagens**. Brasil, 2018.

VERÍSSIMO, Fernando. **PAI RICO, FILHO NOBRE, NETO POBRE**. 4. ed. Brasil: AB, 2002.

TOTVS, Equipe. **Gestão de empresa familiar: Como superar os desafios?**. Brasil, 23 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre**. Paris: Management & Societé, 2000.

