

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PABLO LININKER DOS SANTOS SILVA
THAYMESSON CORDEIRO DA SILVA
RAFAEL MARTINS DOS SANTOS

**MÉTODOS GERENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES: DA GESTÃO
CENTRALIZADA A PROFISSIONALIZAÇÃO**

RECIFE
2024

PABLO LININKER DOS SANTOS SILVA
THAYMESSON CORDEIRO DA SILVA
RAFAEL MARTINS DOS SANTOS

**MÉTODOS GERENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES: DA GESTÃO
CENTRALIZADA A PROFISSIONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel (a) em
Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire
Silva

RECIFE

2024

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586m Silva, Pablo Lininker dos Santos.

Métodos gerenciais em empresas familiares: da gestão centralizada a profissionalização / Pablo Lininker dos Santos Silva, Thaymesson Cordeiro da Silva, Rafael Martins dos Santos. - Recife: Edição do Autor, 2024.

35 p. : il. p&b.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2024.

Inclui Bibliografia.

1. Gestão em empresas familiares. 2. A profissionalização em empresas familiares. I. Silva, Thaymesson Cordeiro da. II. Santos, Rafael Martins dos. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

PABLO LININKER DOS SANTOS SILVA
THAYMESSON CORDEIRO DA SILVA
RAFAEL MARTINS DOS SANTOS

**MÉTODOS GERENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES: DA GESTÃO
CENTRALIZADA A PROFISSIONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel (a) em
Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Me. Jean Gama dos Passos
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2024.

NOTA: _____

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que contribuíram para a realização desse Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Ao nosso orientador e demais professores da instituição que de forma sólida e abrangente contribuíram diretamente ou indiretamente com nosso aprendizado, nos ajudando a perfazer essa jornada de forma emblemática. Gostaríamos de expressar nosso reconhecimento aos nossos pais, familiares, companheiros e amigos de curso que compartilharam conosco experiência ao longo dessa jornada.

EPÍGRAFE

O caminho para o desenvolvimento social e econômico, seja de um país ou de uma organização, passa pela administração.

- Idalberto Chiavenato

RESUMO

O presente trabalho objetivou mapear estudos sobre a temática empresa familiar evidenciando os principais percalços e dilemas de empresas familiares: no que se refere ao administrativo, por meio da falta de uma estrutura formal e para os elementos geracionais, os fatores de sucessão dessas organizações, a fim de destacar a importância da profissionalização da mesma, por meio de métodos gerenciais como fator chave para a sua sobrevivência. Para alcançar tal objetivo a pesquisa utilizou uma metodologia bibliográfica realizada na base de dados do Google Acadêmico com artigos de língua portuguesa, quanto a sua abordagem ela foi qualitativa e no tocante aos seus objetivos, foi exploratória. Nos resultados, angariou-se os principais achados que corroboram com a importância de uma empresa familiar elaborar um planejamento de sucessão sólido, além de buscar instituir uma estrutura organizacional mais profissional.

Palavras-chaves: Gestão em Empresas Familiares. A profissionalização em Empresas Familiares

ABSTRACT

This study aimed to map studies on the theme of family businesses, highlighting the main pitfalls and dilemmas of family businesses: in terms of administration, through the lack of a formal structure, and for generational elements, the succession factors of these organizations, in order to highlight the importance of professionalization, through management methods as a key factor for their survival. To achieve this objective, the research used a bibliographic methodology carried out in the Google Scholar database with articles in Portuguese; its approach was qualitative and quantitative, and in terms of its objectives, it was exploratory. The results gathered the main findings that corroborate the importance of a family business developing a solid succession plan, in addition to seeking to establish a more professional organizational structure.

Keywords: Management in Family Businesses. Professionalization in Family Businesses

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS NA GESTÃO	10
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUAS DEPARTAMENTALIZAÇÕES COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO ...	12
2.3	POLÍTICA E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	13
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4.	RESULTADOS	17
5.	DISCUSSÃO.....	20
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar tem como principal característica na sua fundação a participação de uma ou duas pessoas no início de sua existência, pois segundo Poderoso *et al.*, (2024) ela nasce e se desenvolve por uma única pessoa ou por um casal que progressivamente, iniciam o processo de sociedade organizacional com os membros da sua própria família. Para Ribeiro (2023) estas empresas desempenham um papel fundamental no mercado, gerando empregos, e promovendo a expansão econômica, criando e fortalecendo assim os postos de trabalho.

Diante de sua assiduidade mercadológica, as empresas familiares possuem uma notoriedade e uma grande importância na economia. Segundo o Sebrae (2024) no nosso país cerca de 90% representam os negócios estruturados e contribuem com 75% dos empregos formais brasileiros.

Ainda de acordo com o Sebrae (2024) com o avanço das novas relações de mercado, novos desafios gerenciais entoam o ambiente mercadológico, fazendo com que cerca de 75% dessas organizações sejam descontinuadas por sucessões e gerenciamento malfeitos. Não obstante, Pimentel (2020) ressalta que a profissionalização dentro da gestão dessas organizações, é fundamental para que essas empresas alcancem o crescimento e a sustentabilidade.

Destaca-se ainda que para garantir o sucesso de uma empresa familiar, a profissionalização é essencial, estabelecendo limites entre empresa e família, potencializando assim seus futuros sucessores (Davis, 2020).

Considerando o avanço do mercado competitivo, a profissionalização da gestão familiar pode ser a chave para o avanço do negócio, visando um crescimento mais ágil e eficiente, pois segundo Bissani e Milano (2023) destaca que apenas empresas profissionalizadas estão preparadas para o mercado global e seus desafios econômicos.

Este estudo busca realizar um mapeamento bibliográfico através de uma revisão de literatura, afim de evidenciar o entendimento de quais métodos gerenciais para a profissionalização de empresas familiares são mais efetivos para estimular seu crescimento e posicionamento de mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir nesta seção aborda-se embasamentos teóricos sobre características de empresas familiares e suas dificuldades, além de métodos administrativos como estrutura organizacional e planejamento sucessório a fim de promover a profissionalização. Teorias que alimentarão a construção do presente trabalho acadêmico.

2.1 EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS NA GESTÃO

De acordo com Gonçalves (2021) a empresa familiar pode ser definida como uma organização que se fundamenta na interação das extensões da propriedade, da empresa e da família. Para o Sebrae (2022) essas organizações possuem a conjugação de dois sistemas distintos, a família e o negócio. Reis (2015) ainda afirma que a singularidade dessas empresas se caracteriza no que concerne à família, o negócio, ao meio ambiente e ao mercado.

Segundo Souza *et al.*, (2017) destaca três tipos de empresas familiares, sendo elas: tradicional, em que a família possui o domínio completo; a híbrida, onde a família detém o controle, entretanto possui profissionais em seus quadros gerenciais, além de serem de capital aberto; e as com influência familiar, onde possui ações sobre controle de mercado, mas a família dirige suas linhas estratégicas.

Devido a essa pluralidade, Leite *et al.*, (2015) afirma que essas instituições são complexas e estão presentes no âmbito corporativo há bastante tempo, contribuindo para a evolução do meio empresarial. Se geridas com harmonia e comprometimento, podem elevar seus níveis de capital (Santana, 2024).

Não obstante, Frenazin *et al.*, (2021) destaca que muitas dessas empresas familiares não detêm uma gestão profissionalizada ou pouco se pratica, por muitas vezes adotarem uma forma centralizada de comunicação, onde setores como, controle de caixa e planejamento estratégico são desconhecidos, dificultando assim seus processos decisórios. Conforme Gonçalves (2021) destaca-se ainda algumas dificuldades no ambiente familiar como, conflitos de interesses familiares frente aos interesses da empresa; promoção inadequada de parentes por nepotismo e apropriação dos recursos organizacionais.

Gilioli e Zanatto (2017) predomina também que além das dificuldades mercadológicas enfrentadas por essas empresas, a problemática dos ambientes internos pode afetar a sobrevivência da organização e acarretar na estagnação do conhecimento gerencial.

Já para Dante *et al.*, (2016) aponta que enquanto essas empresas tomarem suas decisões seguindo aspectos emocionais, extinguindo embasamentos técnicos, podem suprimir a profissionalização em sua gestão. Normalmente esses aspectos emocionais estão ligados diretamente a cultura dos líderes da organização familiar, que são perpassados por toda instituição, pois segundo Sousa (2019) a individualidade dos fundadores, e seu vigor estabelece os valores e crenças que irão permear a empresa, além de determinar como a mesma será gerida. Esse processo se elenca na construção da cultura organizacional na gestão, que para Gilioli e Zanatto (2017) é consideravelmente frágil, devido aos laços afetivos que ultrapassam o controle administrativo, se não geridas com demasiada atenção e cuidado podem acarretar momentos críticos ou situações destoantes dentro da empresa.

Ainda de acordo com Sousa (2019) apesar da identidade cultural conceber uma vantagem, fazendo com que permita a continuidade da empresa familiar, assegurando seu sentimento de pertencimento, em contrapartida a forte visão cultural passadas por gerações podem implicar bloqueios na realização de mudanças na visão estratégica da empresa. Sendo assim, é de suma importância o gestor mentalizar que num ambiente volúvel e incerto, é necessário gerenciar e planejar a organização com responsabilidade. Pois segundo Figueiredo e Carvalho (2024) a tarefa de sustentar a organização num ambiente mutável e turbulento tem de ser atribuída ao líder do negócio, visto que uma vez responsável pela gestão precisa dedicar um tempo determinado para construir e manter uma cultura organizacional que estimule um melhor desempenho estratégico em sua instituição familiar.

Segundo Bezerra *et al.*, (2024), para que os líderes possam buscar esse desempenho e desenvolvimento estratégico e seus objetivos, necessitam de instrumentos que estimulem de forma eficaz suas atividades e responsabilidades estabelecidas. Conforme Pereira (2022) para que essas empresas sejam mais eficazes no tocante a entrega dos seus produtos e serviços que estão dispostas a fornecer, é necessário que haja uma estruturação organizacional, a fim de potencializar sua atuação profissional no mercado.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUAS DEPARTAMENTALIZAÇÕES COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO

Para que uma organização possa buscar um melhor desempenho e crescimento de suas metas e objetivos é necessário a utilização de ferramentas que possam efetivamente alocar organizadamente suas atividades já pré-estabelecidas e defini-las com responsabilidade (Bezerra *et al.*, 2024). Em prol desse desempenho empresarial eficaz e efetivo, a estrutura organizacional se faz pertinente, pois é através dele que se pode assentir uma melhor organização na divisão do trabalho demandado, da necessidade de suas especializações, de uma melhor definição de suas hierarquias, autoridade, responsabilidade e coordenação (Chiavenato, 2014).

Bezerra *et al.*, (2024) ainda destaca que a estrutura organizacional é capaz de gerir de forma eficaz os recursos por ela demandados, além de fluir como as decisões serão tomadas e como as políticas serão praticadas. Essa estrutura aplicada de forma eficiente e bem planejada está diretamente ligada com o sucesso organizacional, pois é através dela que os objetivos e resultados de uma empresa familiar serão atingidos. (Leite *et al.*, 2015).

Através dessa eficiente aplicação na estrutura organizacional, Almeida (2021) acentua que essa ação pode levar ao aproveitamento do potencial máximo de cada setor, bem como de seus funcionários e nos processos de decisões da organização, promovendo assim suas melhorias.

Não obstante, Chiavenato (2014) evidencia três tipos de estrutura organizacional, representadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Síntese dos modelos de estrutura organizacional

Nº	Classes de estrutura	Característica da Organização	Tipo de Empresa
1º	Estrutura Linear	Caracterizado pela centralização de autoridade e decisões; linhas formais de comunicação; aspecto piramidal.	Empresa Hierárquica Polarizada
2º	Estrutura Funcional	Autoridade por conhecimento, especialização das atividades; comunicação direta e descentralização das decisões.	Empresa Especialista Departamental
3º	Estrutura Linha Staff	Focaliza na fusão da estrutura linear e funcional; existência entre linhas formais e diretas de comunicação; separação de órgãos operacionais, executivos e de apoios e hierarquias mistas com predominância da linear.	Empresa Hierárquica Consultiva

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024) com dados de CHIAVENATO (2014).

Segundo Pereira (2022) para cada estrutura mencionada, existe um tamanho de organização ideal para que se possa ser implementado. Nesse sentido é importante que as empresas familiares estabeleçam quais são suas estratégias mercadológicas e seus objetivos para que possam selecionar a sua melhor ferramenta de gerenciamento. Por tanto, uma vez definida a estrutura organizacional, podem representar graficamente de maneira abreviada em forma de organograma. (Dutra, 2017).

De acordo com Leite *et al.*, (2015) uma vez estabelecida a estrutura é natural que a departamentalização faça parte do ordenamento organizacional, uma vez que é ela que diretamente irá determinar a centralização de poder, além da definição de setores necessários, e identificação de lideranças e subordinações. Já para Dutra (2017) a departamentalização se qualifica na compartimentalização ou na formação de blocos organizacionais buscando a divisão do trabalho agrupado por especialistas, geridas por uma coordenação.

De acordo com Pereira (2022) Considera-se ainda que é imprescindível que independente do segmento de mercado e da estrutura escolhida, é uma boa gestão dentro dessa ferramenta que irá garantir o desenvolvimento e o sucesso dessas organizações.

2.3 POLÍTICA E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

No ciclo de vida de uma empresa o processo sucessório é primordial, especialmente nas empresas familiares, dependendo da forma de como o trabalho é conduzido, os resultados podem significar uma vantagem competitiva ou uma interrupção no seu ciclo de vida. (Tavares, 2022).

Conforme Thornton (2018), a sucessão é um processo complexo e requer muita comunicação entre os familiares, é aconselhável que os herdeiros sejam preparados e capacitados desde cedo, para que futuramente sejam capazes de assumir a empresa. Caso não haja sucessores aptos para assumir a liderança da empresa, pode-se optar pela contratação de profissionais no mercado para realizar uma consultoria de planejamento e considerar as opções no mercado (Borges e Okubo, 2023).

De acordo com Albuquerque *et al.*, (2013) as empresas familiares geralmente consideram o momento da sucessão crucial, especialmente nas situações

imprevistas. Entre os desafios mencionados, destacam-se aspectos pessoais e familiares daquele que está saindo da direção da empresa, falta de planejamento sucessório, cultura organizacional que resiste à mudança e conflitos familiares. (Pimentel, 2020).

Para o Sebrae, (2016) é importante destacar que 70% dos empreendimentos de base familiar não resistem à segunda geração. Portanto é importante que haja um planejamento discriminado com análises e testes de qualificação para que haja um preparo com antecedência, de maneira que a empresa siga de forma saudável e bem gerida. (Piccoli *et al.*, 2019).

Não obstante, Carvalho *et al.*, (2021) observa que há uma dificuldade de separar o lado profissional do pessoal, atrapalhando assim um processo de sucessão. Já para Ribeiro (2023) observa também que apenas o conhecimento técnico não é o suficiente para que esse processo de sucessão seja bem sucedido, é necessário também que seus sucessores conheçam a empresa e seus valores, para que possam dar continuidade aos negócios da família.

Conforme o Sebrae (2016), existem 4 cenários para o processo de sucessão que em seguida estará representada no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Análise dos diferentes cenários sucessórios.

Síntese dos cenários sucessórios		
Nº	Características de Sucessão	Padrão Gerencial
1ª	Sucessão Tradicional Assentada (estável)	O sucessor dá continuidade à estratégia da empresa; mantém a estrutura e o modelo de gestão. Comum em negócios bem sucedidos.
2ª	Sucessão Inovadora Essencial	O sucessor após o controle, implementa melhorias; estabelece novas estratégias e altera o modelo de gestão. Comum em negócios com problemas de sobrevivência organizacional.
3ª	Sucessão Inovadora Integrativa	Mais de um sucessor assume; são gestores; estão em grupo; possuem uma capacitação para os cargos; alinhamento de direitos e deveres; gerência sob avaliação dos mesmos; substituição em caso de um não bom desempenho.
4ª	Sucessão Tradicional Integrativa (Afetiva)	Mais de um sucessor; não fazem parte da gestão; não são aptos ou não tem interesses direto na gestão; mantém o negócio familiar; contratam profissionais especializados; buscam fazer parte de conselho para consulta.

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024) com dados do SEBRAE (2016).

Ainda para o Sebrae (2016) é necessário que o fundador permita que o novo sucessor, de qualquer perfil supracitado acima, possa obter a liberdade para implantar

novas ideias e decisões que possam ser praticadas na organização. Para Michaud *et al.*, (2018) também é importante destacar a importância do líder atual no processo sucessório da empresa, ele precisa estar disposto e entender a hora para realizar a passagem do bastão. O mesmo tem a responsabilidade de transmitir os valores e a cultura da empresa para seus sucessores, além disso é recomendado que após a transição o antigo líder sirva como mentor por um certo período, para que as partes envolvidas sejam integradas, fazendo assim que haja um fortalecimento com clientes, fornecedores e afins (Borges *et al.*, 2023).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento metodológico do presente estudo optou-se pela qualidade técnica, a bibliografia, e por conseguinte uma abordagem qualiquantitativa. Já para os objetivos técnicos a pesquisa é exploratória.

O presente artigo é de caráter bibliográfico que para Prodanov e Freitas (2013) define como um estudo que conduz o pesquisador em contato direto com materiais previamente publicados. Ainda de acordo com Gil (2017) é formulada com base em materiais já publicados incluindo-se material impressos, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

No que tange a abordagem do presente documento optou-se a pesquisa qualiquantitativa que segundo Machado (2023) é constituído por um ângulo misto, havendo uma dimensão contínua e de complementação no que se deseja realizar. Gil (2023) ainda afirma que no método misto qualiquantitativa combinam harmoniosamente os processos de qualificação, mediante descrições verbais e quantificação, em termos numéricos de dados, dando origem a traços distintos de uma mesma pesquisa. Ainda no tocante a metodologia no que se refere aos objetivos, a pesquisa será exploratória.

Gil (2023) em uma revisão de metodologia científica destaca como pesquisa exploratória aquela que objetiva estabelecer um campo de investigação ao leitor, como ferramenta de auxílio que possa fornecer informações ao longo da pesquisa. Permite ainda na sua característica clássica a submersão sistemática na literatura disponível.

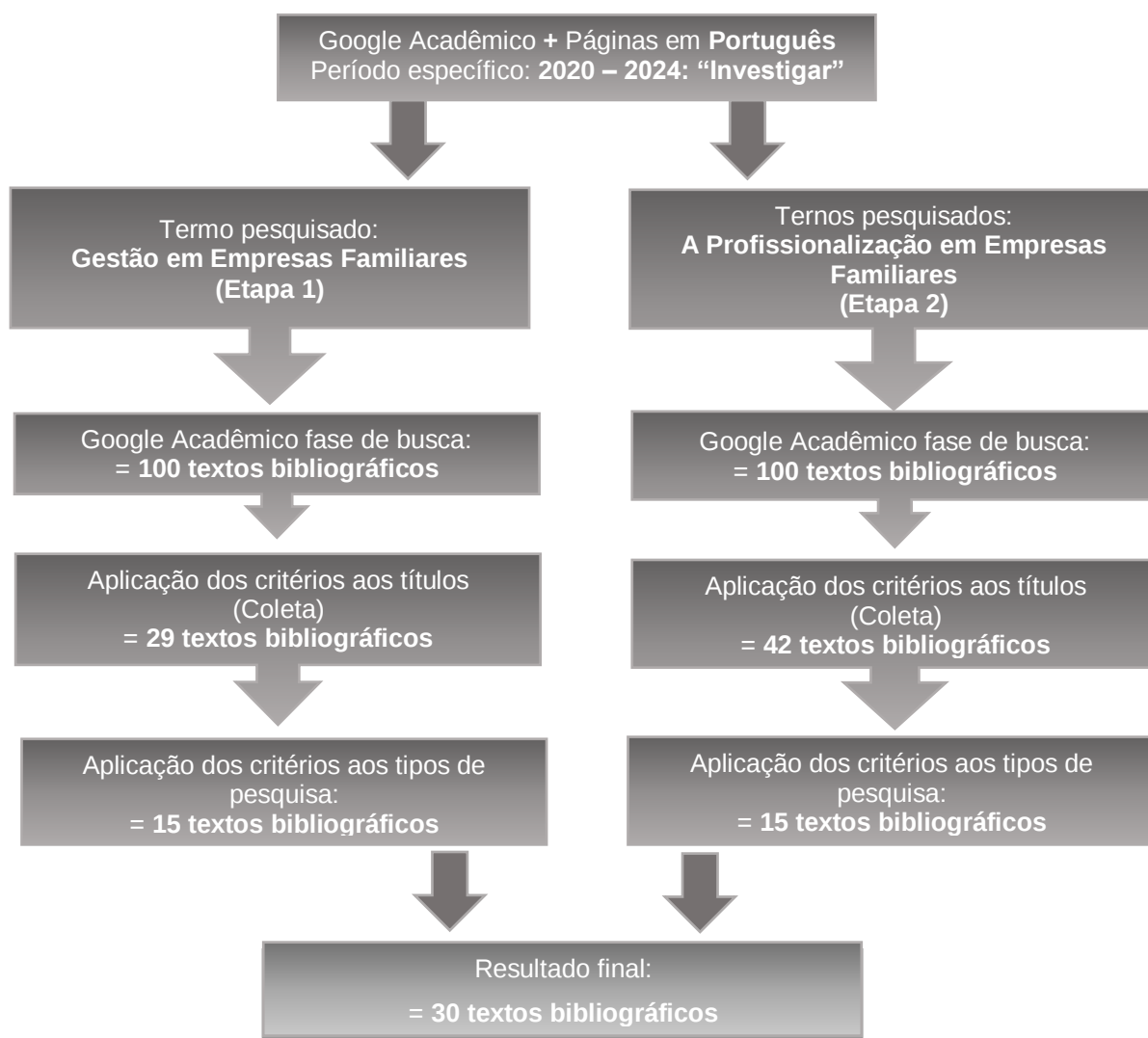
Por conseguinte, optou-se o Google Acadêmico como base do nosso referencial. Que para Bastos *et al.*, (2024) define o Google acadêmico como uma

ferramenta que oferece um método simples de pesquisa acadêmica, que de forma ampla e em um só lugar é possível possuir literatura através de diversas áreas e fontes como artigos, teses, livros, resumos, revistas científicas, repositórios on-line e entre outros. Santos e Santos (2017) define o Google Acadêmico ainda como uma ferramenta ágil, de fácil acesso e que sem restrição monetária, facilita o acesso instantâneo a recursos acadêmicos.

No entanto para obtenção dos resultados necessários aplicou-se os seguintes termos: “Gestão em Empresas Familiares” e “a Profissionalização em Empresas Familiares”, nos anos de 2020 a 2024 em intervalo temporal.

Portanto, constata-se as etapas citadas do processo de pesquisa e tratamento de artigos representadas no quadro 3 seguir:

Quadro 3: Linha de ação cronológica da pesquisa em duas etapas.



Diante dos procedimentos metodológicos já supracitados acima, segue os resultados de pesquisa deste estudo e seu progresso gradual. Os resultados mediante os processos metodológicos serão expostos nas tabelas a seguir, no qual pontos importantes são levantados e considerações relevantes apontadas

4. RESULTADOS

Inicialmente, foram avaliados e coletados 29 artigos na primeira etapa, através da palavra-chave “Gestão em Empresas Familiares”, das páginas 1 a 10 dentre os quais aplicou-se os critérios de inclusão como apenas, textos bibliográficos em língua portuguesa, de acesso gratuito, em revistas acadêmicas, de cunho bibliográfico e estudo de caso, No que diz respeito a literatura, para dado momento colheu-se 8 textos bibliográficos, já para os campos de pesquisa (estudo de caso) angariou-se 7 textos bibliográficos. Nesta fase, extraiu-se 15 textos bibliográficos representados e demonstrados no quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Análise descritiva dos textos bibliográficos coletados na primeira etapa.

ANO	TÍTULO	AUTORES	TIPOS DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO
2020	Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das Suas práticas	Polo e Dewes	Estudo de Caso	Revista de Administração de Empresas Eletrônica
2020	A Profissionalização como pilar para preservação da essência da empresa familiar	Mucci	Bibliográfico	RMC -Revista Mineira de Contabilidade
2022	Gestão por Competência em Empresas Familiares: Uma Revisão de Literatura	Barboza et al.,	Bibliográfico	Revista Ibero-Americana de Humanidade, Ciência e Educação - Rease
2020	A Governança Corporativa: Aplicação em Empresa Familiar	Santos e Santos	Bibliográfico	Investigação, Engajamento e Emancipação Humana
2022	Profissionalização na Gestão de Empresas Familiares	Queiroz e Dutra	Bibliográfico	Jornal Brasileiro de Negócios
2024	A importância da Gestão Profissional no Processo de Sucessão De Empresas Familiares	Gonçalves e Mariella	Bibliográfico	Revista Pesquisa & Educação a Distância nº 31
2020	Empresas Familiares: Desafios a Gestão do Capital Humano	Pimentel	Bibliográfico	Revista DP_EF_RH

2020	Análise crítica da cultura organizacional: o caso de uma empresa familiar	Tressino <i>et al.</i> ,	Estudo de Caso	Simpósio de Tecnologia da FATEC
2021	As Empresas Familiares e o Desafio da Sucessão da Gestão	Barros <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Recima- Revista Científica Multidisciplinar
2023	Sucessão Familiar e a Importância do Planejamento Sucessório	Rosa e Friske	Bibliográfico	Id on Line Revista de Psicologia
2021	Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa Familiar	Camara <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Revista Gestão e Planejamento
2020	Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado	Souza <i>et al.</i> ,	Estudo de Caso	Revista de Gestão e Secretariado
2021	Implementação de governança familiar em uma empresa de transportes do interior de São Paulo	Bagni e Pinheiro	Estudo de Caso	Quaestum
2021	O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de casos múltiplos no cariri cearense	Gonçalves <i>et al.</i> ,	Estudo de Caso	Editora Enterprising
2021	Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte.	Sanchez <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Revista de Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024). Com base nos resultados de pesquisa do Google Acadêmico (2024).

A seguir, realizou-se a segunda etapa da pesquisa, onde foram coletados 42 textos bibliográficos, aplicando os mesmos critérios de coleta e triagem com a palavra-chave “a Profissionalização em Empresas Familiares”, Para dado momento, apanhou-se 10 textos bibliográficos de revisão bibliográfica e 5 textos bibliográficos de estudo de caso, para este processo coletou-se 15 textos bibliográficos, Como demonstra a tabela do quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Análise descritiva dos textos bibliográficos coletados na segunda etapa.

ANO	TÍTULO	AUTORES	TIPOS DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO
2023	Fatores de Sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão.	Bissani e Milano	Bibliográfico	Research, Society and Development.
2023	Relação de estilos de liderança e conflitos em empresas familiares	Cerutti <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Análise Empresarial Brasileira
2023	Empresas Familiares: Problemas Antigos e desafios contemporâneos	Rodrigues <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo

2020	Desafios da Gestão Organizacional no Contexto das micro e pequenas empresas	Chaves	Bibliográfico	Revista Mundi – Engenharia, Tecnologia e Gestão.
2020	Institucionalização Dos processos de recrutamento e Seleção em uma Empresa Familiar	Prochnow <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Salão do Conhecimento
2021	Governança corporativa na empresa familiar: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2011 a 2017	Tokimatsu <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Simpósio de Tecnologia (Sitefa) – FatecSertãozinho
2022	Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico	Dias <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Qualitas Revista Eletrônica
2022	Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: O Rh como fator estratégico nesse processo	Monteiro <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Revista Ibero – Americana de Humanidades, Ciência e Educação – REASE
2023	Desafios da Gestão Familiar	Barone; e Salsin	Bibliográfico	Revista Multidisciplinar
2020	Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa – um olhar para as Empresas Familiares brasileiras	Biscaia <i>et al.</i>	Estudo de caso	RMGC –Revista Metropolitana de Governança Corporativa
2020	A administração e a tomada de decisão na empresa familiar	Alencar e Merçon	Bibliográfica	Revista Episteme Transversalis
2023	A importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas familiares: um estudo de caso	Neto <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Conexão Unifametro
2023	Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares	Pelizzari <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional
2021	Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus	Volta <i>et al.</i> ,	Bibliográfico	Revista de Administração Contemporânea
2021	Fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresa familiar em Rondon do Pará.	Santos <i>et al.</i> ,	Estudo de caso	Revista de Gestão e Secretariado

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024). Com base nos resultados de pesquisa do Google Acadêmico (2024).

Com base nos resultados obtidos foi possível observar dois grandes grupos de autores que irão nortear o presente estudo com os principais achados que conduzirão a presente pesquisa, oferecendo dissemelhanças ou equivalências sobre os principais conceitos, dificuldades e o caminho da profissionalização em empresas familiares. Para o grupo 1 examinou-se trabalhos bibliográficos que procurou revelar dados e informações através de uma revisão de literatura.

Já para o grupo 2, esquadrinhou-se pesquisas em estudo de caso que buscou evidenciar casos reais de empresas familiares estudadas por análise de questionários

estruturados e semiestruturados onde os resultados foram apresentados em conformidade com a literatura pesquisada. O quadro 6 apresenta a análise descritiva dos autores em organização em seus grupos de análise.

Quadro 6: Análise descritiva dos autores coletados em grupo.

Bibliográfico	Estudos de Caso
Mucci (2020); Barboza <i>et al.</i> , (2022); Santos e Santos (2020); Queiroz e Dutra (2022); Gonçalves e Mariella (2024); Pimentel (2020); Barros <i>et al.</i> , (2021); Rosa e Friske (2023); Bissani e Milano, (2023); Cerutti <i>et al.</i> , (2023); Rodrigues <i>et al.</i> , (2023); Chaves (2020); Tokimatu <i>et al.</i> , (2021); Dias <i>et al.</i> , (2022); Monteiro, <i>et al.</i> , (2022); Barone; e Sfalsin (2023); Alencar e Merçon (2020) e Volta <i>et al.</i> , (2021)	Polo e Dewes (2020); Tressino <i>et al.</i> , (2020); Camara <i>et al.</i> , (2021); Souza <i>et al.</i> (2020); Bagni e Pinheiro (2021); Gonçalves <i>et al.</i> , (2021); Sanchez <i>et al.</i> , (2021); Biscaia <i>et al.</i> , (2020); Neto <i>et al.</i> , (2023); Pelizario <i>et al.</i> , (2023) e Santos <i>et al.</i> , (2021); Prochnow <i>et al.</i> , (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024).

Pode-se perceber em observação ao Quadro 6 que as predominâncias dos textos bibliográficos recebidos nesta pesquisa estão no escopo bibliográfico. No entanto, estudos de casos também emergem, dando contribuições pontuais de como o tema se manifesta em empresas ou instituições.

5. DISCUSSÃO

Para o presente, discutem-se os principais achados sobre as notadas definições e diversos conceitos sobre empresas familiares e quais questões mais basilares se destacam para os desafios que empresas familiares enfrentam no ambiente mercadológico. Neste momento esta seção estará estruturada da seguinte forma: Na primeira fase, evidenciar os conceitos sobre empresas familiares e desafios recorrentes do processo sucessório e gerencial, assim como debater a importância de obter um planejamento de sucessão como ferramenta de gerenciamento. Para a segunda fase, delinear o processo de profissionalização como força motriz de uma empresa familiar perfazendo seus objetivos econômicos e administrativos para o alcance do sucesso.

No que tange aos conceitos sobre empresa familiar destaca-se diversas abordagens e definições entre concordâncias e aperfeiçoamento ao longo do tempo. Quanto ao seu conceito, Bagni e Pinheiro (2021) em seus estudos sobre a gestão em

uma empresa de transportes define uma empresa familiar como aquela cuja as decisões e interesses da família se misturam com os do negócio, contando também com a participação de pelo menos, duas gerações da mesma família na administração.

No entanto, o estudo de Mucci (2020) conclui que as empresas familiares são normalmente identificadas por meio de uma gestão informal, onde se possui pouca estruturação, resultando na prevalência dos aspectos emocionais sobre os processos de decisão do negócio. Brito *et al.*, (2022) destaca ainda essa organização como aquela que possui influência dos interesses familiares, objetivando a preservação de seus valores e tradições. Segundo a pesquisa de Gonçalves e Mariella (2024) uma empresa familiar se caracteriza por uma gestão administrativa, sendo essa, parte da empresa e por sua propriedade, onde ambos os campos são controlados por um núcleo familiar onde os mesmos tomam todas as decisões do negócio.

Em seu estudo sobre duas empresas familiares de pequeno e médio porte, Sanchez *et al.*, (2021) destaca que a gestão e diretoria dessas empresas estão diretamente ligadas ao fator hereditário e seus valores são atrelados à imagem do fundador. Nesse sentido, Barboza *et al.*, (2022) em uma revisão bibliográfica sobre a gestão por competências, ainda define empresa familiar como sua característica, a participação de uma mesma família na sua fundação e evolução. Empresa familiar quanto aos aspectos de sua construção Leite *et al.*, (2015) afirma que a mesma é dotada de cultura, costumes e opiniões que são desenvolvidas e baseadas nos ideais e nas premissas do berço familiar.

Já Gilioli e Zanatto (2017) observam o processo antecessor da construção, como aquela empresa que nasce de um sentimento empreendedor de um determinado fundador, inserido num leito familiar. Essa definição também é reafirmado e está em conformidade com o pensamento de Chaves (2020) que buscou analisar através dos seus estudos a origem dessas organizações num contexto microempreendedor, definindo a empresa familiar como aquela fundada por um pequeno empresário que diretamente convoca trabalhadores familiares consanguíneos para a realização de sua atividade econômica.

Diante do exposto, Dias *et al.*, (2022) a partir de uma leitura comunicacional das relações familiares evidencia que nessas empresas cuja as relações familiares são afloradas, a atuação profissional se desloca cada vez mais ao interpessoais, influenciando as ações do processo decisório organizacional, pondo a gestão

profissional em segundo plano. O autor ainda ressalta alguns fatores negativos apesar de não ocorrerem em todas as empresas familiares, como resultado de atuação familiar não profissionalizada, como demonstra a tabela do quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Aspectos dos fatores negativos em uma gestão familiar.

Síntese dos cenários negativos encontrados em empresa familiar		
Nº	Panorama	Características
1ª	Nepotismo	Favorecimento de cargo ou poder de um gestor a um parente íntimo, sem considerar sua capacidade profissional, objetivando apenas seus interesses particulares.
2ª	Paternalismo	Concentração total do poder e da tomada de decisão de apenas um único gestor.
3ª	Protecionismo	A forma de proteger ou eximir um membro familiar detentor de cargo na empresa de suas falhas. E em alguns casos atribui a responsabilidade a outros.
4ª	Comodismo	Refere-se a falta de comprometimento dos familiares na gestão, em razão do vínculo familiar e a certeza que não serão exigidos.

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024). Com base em Dias *et al.*, (2022).

Cerutti *et al.*, (2023) afirma que esses desvios de padrões profissionais citados por Dias *et al.*, (2022) ocorre em muitos casos quando as necessidades da família são colocadas acima de suas empresas e de seus stakeholders, desconsiderado as partes não interessadas ou pertencentes ao grupo familiar. Rodrigues *et al.*, (2023) evidencia em sua pesquisa sobre os desafios enfrentados por empresas familiares que, existe uma dificuldade comum em todas essas organizações em separar a empresa e a família dos negócios. Já conforme Pelizaro *et al.*, (2023) reconhece-se que os problemas são de grande amplitude e envolve diversos temas como sucessão familiar e profissionalização da gestão.

Outro elemento pontual observado por Alencar e Merçon (2020) é destacar como desafios da gestão familiar, a falta de clareza na estrutura da empresa, dificultando a definição nítida de responsabilidades dentro da organização. Ainda de acordo com o mesmo, outro grande desafio é estabelecer os limites de autoridade, causando assim uma insatisfação entre os envolvidos. Esse resultado de desestruturação nessas organizações foi citado também por Polo e Dewes (2020) como desenlace de uma cultura tradicional onde o mesmo afirma que nessas empresas familiares onde a cultura tende a ser centralizada e coberta de hábitos, acaba por influenciar diretamente o desempenho holístico da organização.

Essa centralização cultural destacada por Polo e Dewes (2020) pode causar um impacto direto no funcionamento do planejamento de sucessão, pois são os gestores envolvidos na sucessão que no contexto organizacional possuem influência sobre a rotina, os resultados e a cultura da empresa, (Barros *et al.*, 2021). Logo, delinear um planejamento de sucessão e uma preparação profissional ao sucessor é de suma importância para a continuidade da empresa, garantindo assim sua longevidade, (Rosa e Friske 2023).

O planejamento de sucessão é uma das principais necessidades organizacionais desses tipos de empresas, considerando que as instituições familiares são dirigidas por decisões do predecessor ou do sucessor, uma vez que a gestão muda tudo em decurso pode alterar (Dias *et al.*, 2022). É de suma importância que esse processo se instaure desde cedo como um planejamento explícito dessas organizações a fim de que essas empresas possam obter um melhor tempo de preparo e consiga administrar as intercorrências do processo no percurso. Monteiro *et al.*, (2022) evidência sobre a importância desse planejamento em seu estudo como um fator que precisa ser acompanhado e elaborado pela participação de um recurso humano bem definido que possa de forma estratégica acompanhar o processo.

Segundo Bagni e Pinheiro (2021), a partir de um estudo do processo de sucessão de uma empresa revelou-se que os mecanismos de governança familiar desempenham um papel crucial na transição e continuidade da empresa. Para o autor ainda foram evidenciados 3 mecanismos usados na empresa para o andamento do processo, a diretoria executiva, o conselho de administração e o conselho de família. A diretoria executiva foi um mecanismo que se mostrou fundamental para as decisões operacionais do dia a dia, como garantir o cumprimento de objetivos a longo prazo, embora tenha enfrentado desafios relacionados à resistência dos sócios em cobrar resultados dos diretores familiares. Já o conselho de administração, foi crucial para a formação de regras de convivência e acordos societários, como também representar os interesses dos proprietários. Por fim, o conselho de família teve uma importância reduzida, porém ele contribuiu para aproximar os membros da família e garantir a continuidade dos valores, mesmo sem uma estrutura mais formal.

Conforme o estudo de caso realizado por Gonçalves *et al.*, (2021) diferentemente do que pensa Dias *et al.*, (2022) e Monteiro *et al.*, (2022), em múltiplas empresas com foco no processo de sucessão, o mesmo aponta que a sobrevivência das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família de

administrar as relações no negócio e evitar conflitos que possam comprometer a continuidade da empresa. De acordo com o estudo realizado as empresas não seguem um planejamento sucessório formal, o processo é conduzido no dia a dia, por meio da divisão de atividades, repasse de responsabilidades e trocas de informações entre o sucedido e o sucessor. Entretanto, este processo informal permite que o sucessor adquira experiência e conhecimento do negócio, facilitando a adaptação dos sucessores à empresa.

De acordo com Volta *et al.*, (2021), os pais desempenham um papel fundamental no processo de sucessão, e o aspecto emocional frequentemente introduz conflitos, pois sucessão não envolve apenas a transferência de patrimônio, mas também de valores e sentimentos, o que pode exigir que o herdeiro se desvincule de algumas das ideias da geração anterior.

O planejamento sucessório como ferramenta de gestão é destacado também por Gonçalves e Mariella (2024) que justifica em seu estudo que trata sobre a importância da profissionalização na sucessão da empresa familiar, que para uma empresa sobreviver e se manter no mercado é importante que a organização faça o planejamento sucessório e execute as estratégias práticas, permitindo assim que o futuro sucessor possa ter maior contato com a gestão e maior entendimento do negócio. Já Pimentel (2020) evidencia em seu trabalho que fala sobre os desafios da gestão do capital humano, que muitas empresas não possuem um plano de sucessão embora haja um entendimento acerca da necessidade da ferramenta de gestão, pois a decisão de sucessão gera uma resistência por apresentar discórdias e separações na família.

De acordo com o estudo de Queiroz e Dutra (2022) que trata acerca da profissionalização na gestão de empresas, uma gestão de sucessão efetiva permite à organização ter a possibilidade de unir as gerações participantes do processo reduzindo conflitos e enfatizando o sucesso das duas gerações ligadas ao processo. Segundo Souza *et al.*, (2020) em seu estudo de caso realizado em uma empresa com 2 fundadores e 2 sucessores participantes do processo do diagnóstico, concluiu que é necessário não só a empresa obter o planejamento de sucessão em sua agenda, mas também implantar um processo de preparação do candidato seja ele familiar ou não.

Para o autor ainda em outros trechos relevantes da sua pesquisa destaca que o candidato familiar precisa estar inserido na organização desde criança, a fim de compreender as nuances de sua instituição. Já para o sucessor não familiar é primordial que comece seu desenvolvimento para o cargo em 7 anos antes do afastamento do fundador.

Ainda sobre os dilemas do planejamento de sucessão e preparação do sucessor Camara *et al.*, (2021) em seu estudo de caso realizado em uma empresa familiar no ramo de varejo com os gestores da organização, identificou 4 características fundamentais para que o processo de sucessão tenha resultados significativos por meio de um sucessor habilitado. Tais características constam-se expressas no quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Resultados das características do sucessor adequado.

Síntese dos resultados aos aspectos da sucessão empreendedora por Camara <i>et al.</i> , (2021)		
Nº	Aspectos	Características
1ª	Aceitabilidade	Momento em que o sucessor é inserido na empresa desde sua infância, executando atividades na organização passando a compartilhar experiência e cultura familiar.
2ª	Credibilidade	Delegação de responsabilidade e reconhecimento gradativo de acordo com o tempo do sucessor em se inserir nas atividades
3ª	Legitimidade	Transferência de poder natural em reconhecimento a capacidade do sucessor por meio dos resultados dos trabalhos realizados com os negócios da empresa.
4ª	Liderança	Total obtenção e autonomia na gestão sem a interferência do predecessor.

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa (2024). Com base em Camara *et al.*, (2021).

Sendo assim, é necessária uma atenção mais firme no momento de sucessão e transição, pois as mesmas geralmente envolvem uma disputa interna que por sua vez divide a atenção e prejudica a qualidade da gestão como um todo, assim inferindo danos a empresa, somado a isto uma definição de critérios mais branda com relação a separação entre ativos familiares e corporativos mais a mistura de assuntos familiares com corporativos podem causar bastante problemas ao negócio (Santos e Santos, 2020).

Não obstante, Souza *et al.*, (2020) aconselha que empresas familiares busquem a profissionalização no processo sucessório, abrangendo seus colaboradores e gestores para a participação desse planejamento. O autor ainda afirma que a profissionalização precisa estar em todos os setores da organização.

Pois sem um plano de negócio bem definido pode acarretar diversos fatores complicantes a empresa extinguindo a sua profissionalização ou até mesmo para fora do mercado (Santos *et al.*, 2021).

Dada a sua relevância, Barone e Sfalsin (2023) em seu estudo de caso em empresas familiares no ramo alimentícios, industriais e de construção civil em Linhares- ES por meio de questionários, define a profissionalização em seus achados como o processo de adquirir habilidades, conhecimentos, treinamentos e experiência a fim de buscar uma qualificação necessária para desempenhar suas atividades com maior comprometimento e responsabilidade.

Esse processo de profissionalizar a organização tendo uma visão mais holística da mesma, deve se iniciar a partir de sua cultura, pois é através dela que são construídas as novas perspectivas organizacionais, Gonçalves e Mariella (2024). Para endossar essa afirmação o estudo de caso realizado por Tressino *et al.*, (2020) traz uma visão de que a cultura organizacional de uma empresa se faz presente no processo de profissionalização da mesma, trazendo como valores da empresa, acima de tudo, o respeito, a segurança e a responsabilidade. Uma vez bem definida essa cultura gerencial na organização, a empresa pode realizar um planejamento estratégico através de seus representantes a fim de nortear suas metodologias gerenciais.

Bezerra *et al.*, (2024) em seu estudo de caso sobre estrutura organizacional em um instituto federal de ensino no Tocantins, particulariza que, uma vez definido os objetivos organizacionais por meio dos planejamentos estabelecidos, é necessário que se institucionalize instrumentos administrativos que resultem na identificação, na análise e na ordenação e agrupamento das atividades, além da definição dos níveis de alçadas e processos decisórios a fim gerir melhor os recursos materiais e intelectuais da organização.

Leite *et al.*, (2015) destaca que normalmente é comum que em empresas familiares não possua uma hierarquia administrativa bem definida, fazendo com que diversos membros deleguem funções e tomem decisões dentro da organização. O autor ainda afirma que a falta dessa estrutura está ligada diretamente com a descontinuidade dessas instituições.

Desta forma, Pereira (2022) destaca que é através da estrutura organizacional que uma empresa pode alcançar ou realizar suas atividades citadas por Bezerra *et al.*, (2024), com assertividade. Para o autor é necessário que a organização defina

também um desenho para essa estrutura e que ela deve acontecer através dos gerenciadores do processo, realizando esse desenho por meio de organograma bem definido e devidamente publicado nos ambientes internos e externos da organização para o conhecimento de sua comunidade.

Não obstante, Almeida (2021) ainda ressalta a estrutura organizacional como aquela capaz de distribuir as responsabilidades para o profissional adequado, considerando suas competências e necessidades.

Já sob a ótica da governança corporativa, tema que vem em crescente produção acadêmica devido ao grande número de discussões acerca da empresa familiar a partir de 2014 (Tokimatu *et al.*, 2021). Biscaia *et al.*, (2020) evidencia em seu estudo de caso que é importante a criação de um conselho de administração para auxiliar na profissionalização da empresa, comumente motivado pela entrada de investidores ou obtenção de recursos.

Com base ainda no planejamento estratégico, foi possível identificar outras ferramentas gerenciais, como primeiro no estudo de caso realizado por Neto *et al.*, (2023) em uma empresa familiar no ramo de vendas e serviços em Fortaleza, Ceará, que evidenciou por meio dos seus resultados que o processo de profissionalização se deu através de uma análise *Swot*, que permitiu avaliar estrategicamente a empresa, evidenciando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaça, permitindo assim que um plano de ação seja elaborado a fim de buscar uma gestão mais profissional. Já conforme Prochnow *et al.*, (2020) em seu estudo sobre uma empresa familiar em um município do Rio Grande do Sul com os fundadores da organização, ainda que um pouco informal, foi possível evidenciar a importância da execução do processo de recrutamento e seleção como fator de profissionalização para os ambientes internos da organização.

Em seu estudo que trata sobre fatores de sobrevivência em empresas familiares Bissani e Milano (2023) conclui que a carência de modernização somada a falta de profissionalismo é uma das principais causa de fechamentos em empresas familiares, essa característica advém do medo enfrentado por gestores à mudanças propiciando a não evolução e muitas vezes misturando questões familiares com as da empresa no geral, para evitar tais problemas é importante que a empresa familiar mantenha em sua estratégia o foco em profissionalização da gestão, modernização de seu processos e assertividade na comunicação permitindo assim que o negócio tenha sucesso e longevidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o presente estudo objetivou buscar e evidenciar através de um mapeamento bibliográfico junto a uma imersão de estudos de casos, pesquisas sobre a temática empresa familiar a fim de responder ao seguinte levantamento: quais métodos gerenciais são mais predominantes e como podem levar uma empresa familiar a sua profissionalização. Nota-se que as informações apresentadas contribuem com empresas familiares de diversos tamanhos organizacionais e objetivos mercadológicos.

No que diz respeito ao objetivo geral e específico deste trabalho conclui-se que os mesmos foram alcançados. Pois buscou proporcionar um conhecimento sobre o funcionamento e lógica de uma empresa familiar. Foi observado que o tema empresa familiar e os seus entornos é um objeto de estudo de extrema relevância e notoriedade econômica tendo em vista o recente crescimento dos novos empreendedores individuais advindos de seus berços familiares que iniciam seu negócio.

Para mais, é de suma importância que novas pesquisas sendo elas bibliográficas ou estudos de casos acerca dessas organizações, sejam desenvolvidos e publicados, com foco em destacar os principais meios ou métodos gerenciais que possam levar essas empresas a profissionalização, buscando não só a sua ascensão mas como sua permanência no mercado e sua sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Julia Gonçalves de. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento: **Uma revisão bibliográfica sobre a importância da Estrutura Organizacional para a Gestão do Conhecimento nas empresas em geral. 2021.** 39 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2021.

ALBUQUERQUE, Lara; OLIVEIRA, Janete; Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. **De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares.** *Revista de Administração*, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, jan. /Fev. /Mar. 2013.

BARROS, B; Marina; SOARES FORMIGA, Nilton; VASCONCELOS, César Ricardo Maia. AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. e24218, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v2i4.218. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/218>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267-e3011326267, 2022.

BAGNI, G.; PINHEIRO, C. R. Implementação de governança familiar em uma empresa de transportes do interior de São Paulo. **Quaestum**, [S. l.], v. 2, p. 1–15, 2021. DOI: 10.22167/2675-441X-20210591. Disponível em: <https://revista.ipecege.com/quaestum/article/view/591>. Acesso em: 23 out. 2024.

BISCAIA, Gabriel Vieira; DE GOUVÊA, Diogo Gabriel Teixeira; COCO, Vivian Luiz. Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa—um olhar para as Empresas Familiares brasileiras. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa** (ISSN 2447-8024), v. 5, n. 1, p. 78-78, 2020.

BARBOZA, Roseli Nascimento dos Anjos; CAMPOS, Stefany Cristina de; BONINI, Luci Mendes de Melo. GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO DE LITERATURA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 112–124, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i9.6903. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6903>. Acesso em: 11 out. 2024.

BASTOS FILHO, R. A.; PASSADOR, C. S.; COSTA, A. P.; SOUZA, G. S. de; FURTADO, G. S. Índices e indicadores como ferramentas para análise do espaço urbano: uma meta-análise dos trabalhos publicados a partir da busca nas plataformas google acadêmico, spell e portal de periódicos capes. **OBSERVATÓRIO LATINOAMERICANA**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. e5358, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n6-181. Disponível em:

<<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/5358>>. Acesso em: 12 de setembro. 2024.

BORGES, Alex Fernando; OKUBO, Tays Paduan. Sucessão e Profissionalização da Gestão na empresa Familiar: Estudo de Caso. **Revista de Ciências da Administração** v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023.

BISSANI, L. G. .; MILANO, L. K. B. . Fatores de Sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão. **Pesquisa, Sociedade e desenvolvimento [S. l.]**, v. 12, n. 12, p. e133121244112, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i12.44112. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/44112>. Acesso em: 26 sep. 2024.

BEZERRA, Thaiana Grecia Vieira Sousa; AMORIM, Paula Karini Dias Ferreira; DA MOTA PACHECO, Flavio Augustus. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DO IFTO. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 1, 2024.

CAMARA, Simone Bueno; ZUCATTO, Luis Carlos; NASZENIAK, Sinara. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021.

CHIAVENATO, A. Introdução a Teoria Geral da Administração, **9ª Edição. Editoria Manole Ltda ISBN- 978-85-204-3792-6**. Disponível em site: https://www.academia.edu/42296772/Teoria_geral_da_administracao_Idalberto_Chiaavenato Acesso em 15 Setembro /2024.

CHAVES, Gisele Aparecida Oliveira. O DESAFIO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782)**, v. 5, n. 5, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n5997> Acesso em 14 de Out 2024.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 518-539, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949>.pt Acesso em 14 de out 2024.

CARVALHO, F. S; GUTIERREZ, F.F; LUGOBONI. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **RGC, São Paulo**, v. 8, art.e064, pp. 96-122, jul. 2021.

DE OLIVEIRA SANTOS, Eric Gardel; DOS SANTOS, Raiza Gabriele Lima. A governança corporativa: aplicação em empresa familiar. **Investigação, Engajamento e Emancipação Humana...** Campina Grande: Realize Editora, p. 17-32, 202.

DE ALENCAR, Daiana Fagundes; MERÇON, Luciana. A ADMINISTRAÇÃO EA TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR. **Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, 2020.

DE SOUSA NETO, Jaime Martins et al. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO**. Disponível em: https://grcmlesydpdcd.objectstorage.sa-saopaulo1.oci.customeroci.com/p/OQwcvnOc63O08Gc2Kv4OTbJttj5ik60dguiDlyyQ0wuo5SWnjHOLW9wNbylNql/n/grcmlesydpdcd/b/dtysppobjmntbtkp01/o/media/doity/submissoes/artigo-9e636b288d43c431617398dd9542b304293595d8-segundo_arquivo.pdf Acesso em: 23 de Outubro de 2024.

DE QUEIROZ, L. H. S.; DUTRA, J. A. A. Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 2288–2301, 2022. DOI: 10.34140/bjbv4n4-049. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/54936>. Acesso em: 11 out. 2024.

DAVIS, John. **Profissionalizando a Empresa Familiar: Não é o que se pensa**. Site Disponível em: < https://cfeg.com/wp-content/uploads/2020/03/JDavis-Profissionalizando-a-Empresa-Familiar_ > Acesso em 15 Agosto/2024.

DIAS, R., de Almeida Pires, I. M. C., Gomes, V. M. L. R., & de Avevedo Curvello, J. J. (2022). PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico. **Qualitas Revista Eletrônica**, 23(1), 147-163.

DANTE, F. S.; Rodrigues, R. M.; Cremonezi, G. G. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

DUTRA, S.E. A departamentalização e sua influência no desempenho empresarial. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro – ISSN 21786925- Faculdade Presidente Antonio Carlos de Teófilo Otoni**- Junho de 2017. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/462> Acesso em 19 de Setembro de 2024.

FIGUEIREDO, B.G; CARVALHO, Q.H.T. Cultura Organizacional em Micro e Pequenas Empresas: Uma Análise com base em Montes Claros /MG- **Revista Multidisciplinar do Centro Universitário FIPMoc**, Montes Claros, v.37.n.1 jan/jun 2024. Site Disponível em: <https://portalunifipmoc.emnuvens.com.br/rm/article/view/17> Acesso em 20 Setembro 2024.

FRENAZIN, A.L; ANDRADE, B.O.C de; ROSSI, FERNANDA C.; ANTONIO, H.M. Desafios da gestão em uma empresa familiar. 2021. **Trabalho de Conclusão de Curso (técnico em Administração)** – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquera, 2021.

FELIPE DE CARVALHO SANCHEZ, A.; FERNANDA FATIMA GUTIERREZ; LEONARDO FABRIS LUGOBONI; PATRICIA FERNANDES FRAUCHES. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 8, n. 1, p. e064, 2021. DOI:

10.21434/IberoamericanJCG.v8i.64. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/64>. Acesso em: 24 out. 2024.

GILIOI, M.R; ZANATTO, T. Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar- XVII Mostra de Iniciação Científica – **Programa de pós-graduação em administração** – UCS 2017. Disponível em: sholar.archive.org Acesso em 19 Setembro de 2024.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 6d – São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-97-01292-7 Disponível em: https://www.academia.edu/48899027/Como_Elaborar_Projetos_De_Pesquisa_6a_Ed_GIL Acesso em 11/Setembro 2024

GIL, C.A. **Como elaborar projetos de pesquisa**- 7d – [2ª Reimp.] – Barueri –SP: Atlas, 2023. ISBN 978-65-597-7163-9.

GONÇALVES, César Augusto. **DESAFIOS NA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**. 2021. Disponível em: <https://www.rincon061.org/bitstream/aee/16807/1/CESAR.pdf> Acesso em 26 de Setembro de 2024.

GONÇALVES, Vinicius da Silva Baptista; MARIELLA, Cristiano de Siqueira. A importância da gestão profissional no processo de sucessão de empresas familiares. **pesquisa & educação a distância**, v. 1, n. 31, 2024.

GONÇALVES, Felipe Mendes; DE OLIVEIRA LIMA, Sérgio Henrique; CAVALCANTI, Tatiana Carvalho Ramos. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de casos múltiplos no cariri cearense. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 01, p. 45-69, 2021.

LOPES SANTANA, Leticia. DIREÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DA LONGEVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. e514786, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.4786. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4786>. Acesso em: 12 setembro. 2024.

LEITE, E.C; Limárcio T; Alves L; Antunes, A.M; Daniel, L.A. **A importância da gestão em empresas familiares. Artigo de estudo bibliográfico**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf> Acesso em 05 setembro 2024.

MAGALHÃES MUCCI, D. A PROFISSIONALIZAÇÃO COMO PILAR PARA A PRESERVAÇÃO DA ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR. **Revista Mineira de Contabilidade**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 4–9, 2020. Disponível em: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/1299>. Acesso em: 11 out. 2024.

MICHAUD, Pascale; COLLETTE, Courtney; DAVIS, John A. Sucessão do CEO em empresas familiares. 2018. Disponível em: <https://cfeg.com.br/sucessao-do-ceo-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 13 set. 2024.

MACHADO, Freitas, R.J. Metodologia de Pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quanti-qualitativo. **Artigo Científico – Devir Educação**. Disponível em <https://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/697> Acesso em 12 de Setembro 2024.

MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O RH COMO FATOR ESTRATÉGICO NESSE PROCESSO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 1449–1465, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i10.7248. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248>. Acesso em: 15 out. 2024.

NASCIMENTO SFALSIN, R.; JOSEMAR LUIZ BARONE. DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR . **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 11, n. 1, 2023. DOI: 10.61164/rmnm.v11i1.1631. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1631>. Acesso em: 14 out. 2024.

PEREIRA, E. L. **Estrutura organizacional**. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 28–39, 2022. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/502>. Acesso em: 09 /Setembro 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PIMENTEL, Duarte. Empresas Familiares: Desafios a Gestão do Capital Humano – Artigo **Científico – Instituto Universitário – ISPA**, Terinov – Parque de Ciência e tecnologia da Ilha Terceira, Portugal 2020.

PELIZARO, Carla Ivo; CALEMAN, Silvia Morales de Q.; DA SILVA, Devanildo Braz. Relação entre Governança, Estágio de Sucessão e Personalidade Jurídica em Empresas Rurais Familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 2, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v19i2.6398> Acesso em 23 de outubro de 2024.

POLO, Alana Taís; DEWES, Fernando. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 12, p. 1-24, 2020.

PODEROSO, M. S. G.; DURÃO, P.; CAVALCANTE, C. A. G. Governança nas empresas familiares e a problemática da coexistência das relações jurídicas entre gestão, propriedade e família. **CONTRIBUIÇÃO A CIÊNCIA SOCIAL**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 834–853, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-048. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/3223>. Acesso em: 26 setembro. 2024.

PICCOLI. Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, abr. 2019.

PROCHNOW, Darlan Ariel Prochnow et al. Institucionalização dos processos de recrutamento e seleção em uma empresa familiar. **Salão do Conhecimento**, v. 6, n. 6, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Darlan-Prochnow/publication/357112917_INSTITUTIONALIZATION_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESSES_THE_CASE_OF_A_SMALL_FAMILY_BUSINESS/links/658ad3043c472d2e8e906370/INSTITUTIONALIZATION-OFRECRUITMENT-AND-SELECTION-PROCESSES-THE-CASE-OF-ASMALL-FAMILY-BUSINESS.pdf Acesso em 14 de out de 2024.

ROSA, Cintia Vitoria Panucci; FRISKE, Hadassa Landherr. Sucessão Familiar e a Importância do Planejamento Sucessório. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 1-11, 2023.

REIS, F.P. P. M. **Os desafios da empresa familiar**. 2015. Disponível em: http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os_desafios_da_empresa_familiar.htm. Acesso em 06/ Setembro 2024.

RIBEIRO, V.M.C.A. Empresas familiares – a Sucessão familiar. **Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais**. Repositório Comum Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/48774> Acesos em: 26 de Setembro de 2024.

RODRIGUES, L. A., dos Santos, M. S., Endo, G. Y., de Paula Casemiro, Í., & Pedro, J. G. (2023). EMPRESAS FAMILIARES: PROBLEMAS ANTIGOS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, 8(1), 211-232, 2023.

SANTOS, R. D. dos; FORTES, G. P.; SIANI, S. R.; MACHADO, R. R. Fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares em Rondon do Pará. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 19–36, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i3.1233. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1233>. Acesso em: 24 out. 2024.

SANTOS, O.; SANTOS, E.M Eliete Correia. **O Google Acadêmico como mecanismo de auxílio na construção de trabalhos científicos e correlato ao letramento informacional**. In: VIII Seminário de Saberes Arquivísticos. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas – **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Sebrae, 2016. Site Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD#> Acesso em 05 Setembro/2024.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas – **Guia sobre gestão de empresas familiares**. Sebrae, 2024. Site Disponível em: <https://sebrae.com.br> Acesso em 30 Agosto/2024.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas- **Globalização, um processo que derruba barreiras de crescimento**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/globalizacao-um-processo-que-derruba-barreiras-de-crescimento> Acesso em: 08 set. 2024.

SOUZA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **Anais... VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017, Santa Cruz do Sul - RS, 2017.

SOUZA; R.C. Gestão nas Empresas Familiares, estudo de caso. Trabalho de Dissertação para grau de mestre- **Universidade Católica Portuguesa- Porto Business School- Julho 2019**. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30444> Acesso em: 19 Setembro de 2024.

SOUZA, Marina Caetano; SOUZA, Jenifer; CEMBRANEL, Priscila. Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 74-89, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1099> Acesso em 14 de Out 2024.

TAVARES, Núbia Crístian Gomes França. **A sucessão na empresa familiar: a importância do planejamento do processo sucessório nas empresas familiares. 2022**. Acesso disponível: https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/12222/N%c3%babia%20Cr%c3%adstian%20Gomes%20Fran%c3%a7a%20Tavares_PROTEGIDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 26 de Setembro de 2024.

THORNTON, G.– **Guia sobre os desafios do processo de sucessão em empresas familiares**. Site Disponível em: <https://grantthornton.com.br> Acesso em Setembro/2024.

TOKIMATU, Lucas Kendy et al. governança corporativa na empresa familiar: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2011 a 2017. **sitefa**, v. 4, n. 1, p. 297-308, 2021 disponível em: <https://doi.org/10.33635/sitefa.v4i1.183> acesso em: 14 de out 2024.

TRÉSSINO, T. C.; CANDIDO, B. C. de L.; GALLI, L. C. do L. A. ANÁLISE CRÍTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: o caso de uma empresa familiar. **SITEFA**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 293–301, 2020. DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.119. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/119>. Acesso em: 23 out. 2024.

VOLTA, Carolina Lescura de C. Castro; BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 04, p. e200021, 2021.