



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**EULÁLIA PIEDADE FULANETO**

**EMPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DO SUCESSO**

**Assis/SP  
2020**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**EULÁLIA PIEDADE FULANETO**

**EMPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DO SUCESSO**

**Orientanda: EULÁLIA PIEDADE  
FULANETO**

**Orientadora: DANIELE ALVES CAMARGO**

**Assis/SP  
2020**

## FICHA CATALOGRÁFICA

FULANETO, EULÁLIA PIEDADE

EMPRESA FAMILIAR: O Desafio do Sucesso / Eulália Piedade Fulaneto – Assis, 2020.

Nº p. 52.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. DANIELE ALVES CAMARGO

1. Empreendedorismo Familiar 2. Desafios 3. Sucessão e Gestão Familiar

CDD: 658.42

Biblioteca da FEMA

**EMPRESA FAMILIAR**

**EULÁLIA PIEDADE FULANETO**

**Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientador:** \_\_\_\_\_ **DANIELE ALVES CAMARGO**

**Examinador:** \_\_\_\_\_ **OSMAR APARECIDO MACHADO**

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por ter sido a minha base e por ter me dado forças para enfrentar essas etapas.

Aos meus pais e irmã por todo apoio e carinho durante o curso.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos: A Deus, que iluminou meu caminho durante esta jornada, me dando forças para seguir em frente e não desistir.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, Ismenia e Ermelindo, a minha irmã Isabela, por estarem ao meu lado em cada decisão, com muito apoio, amor e confiança.

À minha orientadora Daniele Camargo pela paciência e dedicação.

A instituição FEMA, por todos os professores que contribuíram para meu crescimento profissional.

## EPÍGRAFE

*“Quando eu pensava que não conseguia mais continuar, me forcei a prosseguir. Meu sucesso é baseado na persistência, não na sorte.”*

*ESTEE LAUDER*

## RESUMO

Atualmente as empresas familiares ocupam um lugar de destaque no âmbito organizacional, principalmente devido a sua contribuição com o crescimento econômico do país e da região a qual estão inseridas tornando-se objeto de muitos estudos e pesquisas.

Devido a esta importância, este estudo objetiva abordar os conceitos sobre o empreendedorismo familiar e os desafios presentes numa gestão familiar, considerando os pontos positivos e negativos deste negócio e sua conseqüente sucessão. Neste intuito, o estudo foi desenvolvido por meio de revisão da bibliografia pertinente ao tema e também por uma pesquisa exploratória junto a cinco empresas familiares de três segmentos diferentes do município de Assis. Os dados levantados foram coletados por meio de aplicação de questionário correspondendo a uma pesquisa qualitativa. Os resultados encontrados apontam existir vantagens e desvantagens similares atribuídas a gestão das empresas familiares e demonstrou como principal desafio o comprometimento para o sucesso destas empresas que contribuem significativamente para economia local.

**Palavras Chave:** Empreendedorismo Familiar, Desafios, Sucessão e Gestão Familiar.



## **ABSTRACT**

Presently, family businesses occupy a prominent place in the organizational scope mainly due to their contribution to the economic growth of the country and of the region to which they belong, becoming the object of many studies and researches. Due to this relevance, this study aims to approach some concepts of family entrepreneurship and challenges present in family management considering the positive and negative points of this business and its consequent succession. To this purpose, the investigation was developed by reviewing the bibliography relevant to this topic and also by exploratory research with five family companies from three different segments in the municipality of Assis. The data collected were gathered through the application of a questionnaire corresponding to qualitative research. The results found to point out that there are similar advantages and disadvantages attributed to the management of family businesses and demonstrated as the main challenge the commitment to the success of these companies that contribute significantly to the local economy.

Keywords: Family entrepreneurship, challenges, family succession and management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDEDOR .....	15
1.2 TIPOS DE EMPREENDEDORISMO .....	16
1.2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO .....	16
1.2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	17
1.2.3 EMPREENDEDORISMO DE NEGÓCIOS .....	17
<b>2 EMPRESAS E EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS.....</b>	<b>19</b>
2.1 FAMÍLIA.....	21
2.2 PATRIMÔNIO .....	22
2.3 PONTOS POSITIVOS .....	22
2.4 PONTOS NEGATIVOS .....	23
<b>3 EMPREENDEDORISMO FAMILIAR .....</b>	<b>25</b>
3.1 OS DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO FAMILIAR.....	25
3.2 CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR .....	27
3.3 MANEIRAS DE REDUZIR OS CONFLITOS .....	27
3.4 PROCESSO SUCESSÓRIO .....	29
3.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	31
<b>4 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>34</b>
4.1 EMPRESAS PARTICIPANTES:.....	34
CASA TENTUDO .....	34
TEM TEM.....	35
VITRINE ANIMAL .....	36
SPAMPY PET .....	36
FAMA CONFECÇÕES .....	37
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS .....	38
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS .....</b>	<b>50</b>

## **INTRODUÇÃO**

Esse trabalho procura abordar as empresas familiares, que representam uma grande parte de todas as organizações no Brasil e no mundo. Existe uma estimativa de acordo com SEBRAE (2015), que 57% das micro e pequenas empresas no Brasil possuem parentes com carteira assinada, 71% das empresas de pequeno porte, 68% das microempresas e 38% de micro empreendedores individuais são empresas familiares.

Uma peculiaridade da empresa familiar é que seus proprietários fazem parte da mesma família, criando um forte vínculo emocional. Com isso a empresa representa todo o patrimônio e a renda da família envolvida. Alguns empresários no decorrer de seus negócios orientam-se apenas pelo fator econômico, deixando de lado outros aspectos muito relevantes à sobrevivência das empresas familiares, como por exemplo, a disciplina, saber lidar com a família dentro da organização e profissionalização. O estilo da gestão é semelhante, como por exemplo: as decisões são marcadas em fatores emocionais envolvendo os laços de sangue, podendo prejudicar a organização. Por isso, é importante manter o foco e o profissionalismo. Quando mais de uma geração está envolvida, a existência de conflitos é inevitável, pois os mais antigos querem continuar com seus métodos e os mais novos querem renovar as metodologias. Dificuldade na descentralização do poder e a lealdade e dedicação dos funcionários são alguns dos obstáculos encontrados no processo de sucessão, sendo que o mais comum de se ocorrer em uma empresa é que os filhos sejam sucessores de seus pais ou avós.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar os procedimentos que são utilizados dentro de empresas familiares e assim entender como estas empresas se organizam na formulação e execução de estratégias dentro do ambiente organizacional e familiar, considerando os principais métodos que levam ao sucesso. Já os objetivos específicos são identificar as vantagens e desvantagens do empreendimento familiar, os meios que levaram grandes empresas ao rumo do sucesso e as principais dificuldades para manter um planejamento correto.

Esse trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas de abordagens qualitativa e entrevistas. As entrevistas foram realizadas em cinco empresas familiares do município de Assis por meio de um questionário aplicado para a coleta de dados que tinha o objetivo de conhecer o histórico da empresa e seus principais

desafios em âmbito organizacional e familiar e conseqüentemente seu processo sucessório.

O trabalho será estruturado em seis capítulos, sendo:

Capítulo 1: refere-se ao histórico e aos conceitos aplicados ao empreendedorismo, como suas características e tipologias.

Capítulo 2: neste capítulo são apresentados os conceitos de empresa familiar, como a importância dos termos família e patrimônio e conseqüentemente os pontos positivos e negativos de uma empresa familiar.

Capítulo 3: transcorrerá sobre os conceitos do empreendedorismo familiar e seus desafios, os conflitos existentes numa organização familiar como os principais meios adotados para minimizá-los e também tratará do processo sucessório e a necessidade da profissionalização das empresas familiares.

Capítulo 4: é destinado a pesquisa de campo em cinco empresas familiares do município de Assis, onde as empresas tiveram seu histórico apresentado como suas maiores vantagens e desvantagens enfrentadas como empresa familiar, este capítulo também é dedicado a apresentar os resultados obtidos com a aplicação do questionário nestas empresas.

Por fim, temos a parte que apresenta as considerações finais e as referências bibliográficas que fundamentam o trabalho.

## 1 CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é mais que um simples conceito, é um comportamento adotado por empresários e tem despertado uma atenção maior em pesquisas, devido à ligação com o crescimento econômico.

O conceito de empreendedorismo surgiu em 1945, pelo economista Joseph Schumpeter, que afirmava que o empreendedorismo é algo obtido para ter sucesso, através das inovações, desenvolvido por pessoas versáteis com capacidade para produzir e organizar recursos financeiros e operações internas e que também se identificam com vendas.

Esse conceito evoluiu através de contribuições de diversos autores, dentre eles:

Segundo o Robert D. Hisrich (1989) o empreendedorismo é:

“processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

Já no conceito do autor Ronald Jean Degen (1989) diz que empreendedor é um termo derivado do inglês *entrepreneur*, que vem do antigo termo francês “*entreprendre*”, um vocábulo formado pelas palavras do latim *inter*, significando reciprocidade e *preneur* do latim *prehendere*, que significa comprador. Assim afirma Degen, “a combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário”.

Além de algumas diferenças entre os conceitos é notável que a definição de empreendedorismo inclua ações como inovação, mudanças, iniciativa, oportunidades e paixões.

O Empreendedorismo é a habilidade que uma pessoa tem de identificar com facilidade problemas e oportunidades, assim desenvolvendo soluções para investir em recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Segundo Macedo (2002) “o empreendedorismo é da habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou quase nada”. Ou seja, do empreendedorismo surgem invenções e soluções para diversos casos, pois uma ideia pode se transformar em uma oportunidade de mercado.

Contudo o empreendedorismo é compreendido como uma arte que faz acontecer com motivação e criatividade, é assumir um comportamento firme diante de situações que precisam ser resolvidas, visto como um autoconhecimento de um

processo de aprendizagem constante, que leva a novas experiências. A sua essência é a mudança, um ato criativo que se doa por completo, concentrando as energias ao começar e ao terminar um empreendimento. É uma sensibilidade individual para enxergar oportunidades boas, onde mais ninguém consegue ver.

De acordo com SEBRAE (2007), no empreendedorismo a possibilidade de realização pessoal é grande sendo possível a união de prazer e trabalho, sendo esta a principal diferenciação do mesmo, pois ele promove nas pessoas a vontade de criar algo novo, diferente do que os outros já fizeram, ou seja, o empreendedorismo consiste essencialmente em fazer as coisas que geralmente não são feitas quando se relaciona a negócios.

Segundo SEBRAE (2007, p15):

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”

O empreendedorismo trás muitos desafios, conseqüentemente os riscos envolvidos nessa atividade. Dessa maneira os envolvidos devem possuir capacidades para enfrentar diversas situações, pois é investido tempo, dinheiro e não é sempre que se tem a certeza que dará certo ou que terá bom retorno, assim o psicológico deve estar muito bem preparado, para não ser abalado e prejudicar novas ideias que virão.

Para Drucker (1974, p. 25) o empreendedorismo se define através de evolução, visão de mercado e pratica. Portanto define:

Trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente [...] Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.

Porém, já na pratica, o empreendedorismo é definido por um processo no qual os indivíduos iniciam e desenvolvem seus negócios. É uma atividade completa, que envolve o empreendedor, a empresa e o cliente. Uma definição de Dolabela (1999), “empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa”. A ênfase dessa definição é que o empreendedorismo é o principal fator. Através dele negócios sobrevivem e

prosperam em um ambiente econômico cheios de mudanças, podendo ser culturais, sociais ou geográficas.

Segundo Dolabela (1999. P.31), é:

[...]fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores [...] o empreendedor aprende em um clima de emoção e é capaz de assimilar e experiência de terceiros.

Portanto, se aprende a empreender através de experiências e de convivência com os demais empreendedores.

## 1.1 CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDEDOR

A criação e a condução do negócio próprio, exigem não somente uma ótima ideia, mas também de conhecimentos e entendimento de mercado para assim os negócios crescerem.

Para ser um empreendedor é preciso possuir algumas características fundamentais. Sergio Diniz consultor do SEBRAE-SP fez uma lista com as principais características de um empreendedor:

**A. Iniciativa:** a busca constante por oportunidades de negócios. Estar sempre atento ao que acontece no mercado em que vai atuar;

**B. Perseverança:** as dificuldades vão acontecer, até porque o empresário de micro e pequena empresa muitas vezes é solitário.

**C. Coragem para correr riscos:** arriscar-se faz parte do ato de empreender. Diniz ressalta que correr riscos é diferente de correr perigo. O empreendedor corre perigo quando está desinformado. Se tem as informações, pode tomar decisões complexas com risco calculado;

**D. Capacidade de planejamento:** ter a visão de onde está, onde quer chegar e o que é preciso fazer. Criar planos de ações e priorizá-las dentro do negócio. Monitorar, corrigir e rever. Isso pressupõe que se avalie as melhores alternativas para alcançar seus objetivos estabelecidos durante o planejamento.

**E. Eficiência e qualidade:** as pequenas empresas dispõem de menos recursos, então precisam garantir que eles sejam bem aproveitados. É preciso conquistar o cliente, o público alvo e direcionar os esforços;

**F. Rede de contatos:** é importante participar de eventos e feiras relacionados ao seu produto. Lembre-se também de que ambientes informais ajudam a formar bons contatos.

**G. Liderança:** O empreendedor deve ser o líder na sua empresa. Ele deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular permanentemente a equipe, motivá-la e deixá-la comprometida.

Outras características para um empreendedor são ser criativo, ter uma mente com imaginação fértil, com capacidade de solucionar o problema. Ter autoconfiança é necessário demonstrar iniciativa e propor soluções. Ser otimista, ver seus erros como oportunidades, tirar como um aprendizado. Conquistar objetivos inclui encontrar obstáculos pelo caminho, por isso saber se adaptar e continuar insistindo é muito importante. Saber lidar com os próprios sentimentos também é um fator primordial, pois o empreendedorismo leva o indivíduo a sair da sua zona de conforto.

## **1.2 TIPOS DE EMPREENDEDORISMO**

Dessa forma, após entendermos a história e os conceitos abrangentes do termo empreendedorismo, podemos apresentar a seguir os três tipos existentes de empreendedorismo, segundo o site Toda Carreira (2018):

### **1.2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

O empreendedor corporativo é um empreendedor dentro de uma organização, pois possui habilidades (criatividade) e características (motivação) iguais. Trata-se de um indivíduo que desenvolve e introduz soluções, oportunidades e ações na empresa ou negócio. O seu objetivo é promover inovação no mercado, mas difere-se de um empresário que assume os riscos do negócio.

É um funcionário remunerado, que promove inovações nos produtos, serviços e bens, tudo para o sucesso da empresa. Um perfil inovador da cultura organizacional, o qual encontra novas formas de realizar antigos processos. Esses profissionais são bem remunerados nas empresas por consequência do alto nível de riscos relacionado ao desenvolvimento do trabalho.

Enfrentam situações de extremos desafios, precisam repensar processos, serviços, projetos e produtos da empresa. Trazem melhorias de desempenho, produtividade, alcança vantagens competitivas, gerando benefícios para toda a organização.



Um exemplo de empreendedorismo corporativo é o Gmail do Google, permite que os funcionários doem parte do tempo para criar projetos individuais, assim estimulando o empreendedorismo corporativo, o Gmail foi fruto desses processos.

### **1.2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Seu principal objetivo é causar impacto social, melhorando as condições de vida de uma determinada comunidade e causar um bom impacto a uma sociedade. Essas melhorias acontecem onde o criador do empreendimento mora, assim criara serviços e bens de consumo, gerando valor na região e permitindo a inclusão social.

Promove mudanças no âmbito social, melhorando a qualidade de vida, dando acesso à cultura e melhorias no ambiente que vive.

O empreendedorismo social não visa apenas lucros expressivos para os investidores (isso não significa que esse empreendimento não gera lucro), essa é a diferença dele com o empreendedorismo comum. Alguns dos objetivos desse empreendedorismo são retirar as pessoas da economia informal e criar um valor que gere benefícios para uma comunidade com necessidades específicas.

Um exemplo desse empreendedorismo é a UBRA, que foi criada por dois moradores de uma vila na periferia de São Paulo. Criaram serviços que funcionassem onde o Uber não atende por considerar como áreas de risco. Assim, eles atendem as necessidades de todos que moram em preferias. É formado por apenas motoristas que moram nessas áreas. A UBRA presta um serviço social e este demonstra um grande potencial para o crescimento.

### **1.2.3 EMPREENDEDORISMO DE NEGÓCIOS**

Esse empreendedorismo está associado à criação de novas empresas. O foco dela é conquistar novos clientes, ter um aumento de lucro constante, resultando em uma empresa mais competitiva. Procura atender sempre uma necessidade do mercado. Seu objetivo é alcançado através da inovação de processos já existentes.

Há a necessidade de construir um plano de negócios, pois existe um risco associado a esse tipo de empreendedorismo, então torna-se essencial para uma avaliação correta. Com isso o planejamento ajuda com a captação de financiamento externo.

Um exemplo é a Cacau Show, em que Alexandre Tadeu Costa aos seus 18 anos já apresentava um perfil de empreendedor. Nasceu em uma família na qual já havia uma pré-existência de vendas de doces. Passou a vender doces na zona oeste de

São Paulo usando seu próprio carro para a distribuição. Conforme as vendas foram aumentando, houve uma expansão e a contratação de funcionários. Atualmente a Cacau Show se tornou uma franquia líder no segmento de chocolates.

Possui uma fábrica em Itapevi no estado de São Paulo e cerca de mil lojas em todo país, sendo um exemplo de empreendedorismo brasileiro.

### **1.3 TIPOS DE EMPREENDEDORES**

Existem alguns exemplos de empreendedores:

Individual: empreendedores iniciantes caracterizados como microempreendedores individuais,

Cooperado: empreendedores ligados a cooperativas,

Franqueado: iniciam o negócio a partir de uma franquia.

O empreendedorismo possibilita no indivíduo uma grande satisfação pessoal ao aliar trabalho com prazer e dessa forma podemos observar que ele nasce dentro de cada um, bastando ter coragem de arriscar, ser ágil para colocar suas ideias em prática e não ter medo de cair, pois se isso acontecer apenas recomeça tudo novamente, buscando sempre melhorar em cada ideia do novo, pois o empreendedorismo está ligado com a exploração de oportunidades e curiosidades, com criatividade e inovação.

## 2 EMPRESAS E EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS

Empresa é uma atividade empresarial, uma organização econômica que produz e vende mercadorias, para obter lucros. É definido como um empreendimento.

A empresa familiar tem uma gestão mais afetiva, porém não pode deixar de ser vista como uma empresa que precisa crescer, ter lucros e que dure por gerações no mercado. A qualificação da liderança precisa ser exigente, em que a pessoa sempre está em busca de inovação. É preciso conhecer o mercado e seus concorrentes para que consiga ver a empresa familiar como uma empresa profissional, não deixando de lado seu histórico familiar e sua batalha para ter chegado onde está.

Na opinião de Belmonte e Freitas (2013, p.72)

Não surpreendentemente, muitos empresários, no desenvolvimento de seus negócios, orientam-se apenas pelo fator econômico, esquecendo-se de outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, por exemplo, a profissionalização da gestão. Ligados a esse aspecto, existem alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional desse tipo de empresa, dentre os quais se destacam o conhecimento do negócio e a dedicação à história da família e da empresa.

Dessa forma a empresa precisa ter uma boa conduta e um bom planejamento.

O termo empresa familiar surge através de famílias que sonham em ter seu próprio negócio, geralmente são constituídas por indivíduos da mesma família, que passa de geração para geração. Quando existe mais de uma família envolvida é chamada de multifamiliar. Fazer que o empreendimento de certo e passe para gerações de seus filhos é um sonho que nem todos conseguem realizar.

Através de dados do SEBRAE (2015) percebe-se que a empresa familiar equivale uma parcela grande em relação as organizações existentes no Brasil, desde microempresas até mundialmente conhecidas.

Contudo a empresa familiar tem uma grande característica que é o forte vínculo emocional, pois os proprietários fazem parte da mesma família, representa todo o patrimônio e a renda familiar da família envolvida.

No trabalho alguns empresários orientam se apenas pelo fator econômico, deixando de lado a disciplina, como saber lidar com a família na organização e são fatores de extrema importância para a profissionalização. Alguns fatores importantes para conquistar o sucesso é o conhecimento do negócio, história da empresa e família.

Dentro da empresa familiar a gestão é marcada em fatores emocionais, devido os laços de sangue ter muito valor, isso pode vim prejudicar a organização, por isso o profissionalismo e foco são indispensáveis.

A existência de conflitos é inevitável, principalmente quando existe mais de uma geração envolvida. Os mais antigos querem continuar utilizando seus métodos, os mais novos querem trazer inovação e renovar as metodologias. O mais comum dessas empresas é que os filhos sejam sucessores de seus pais e avós.

Segundo Oliveira (2006, p. 03):

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Como se nota, no ponto de vista de Oliveira, a empresa familiar se caracteriza pela sucessão da empresa de forma hereditária sendo de uma ou mais famílias.

Para Lanzana (1999 p.33) a empresa familiar é “aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”. Ou seja, a empresa familiar existe quando se tem a concentração de propriedade de capital nas mãos de uma ou de mais pessoas da família e com autonomia para interferir no controle administrativo.

Na opinião de Bernhoelf, Passos e Teixeira (2006, p.42):

Acreditamos na viabilidade e no futuro das companhias controladas por famílias empresárias. Por quê? Entre outras razões, pela força que essas famílias obtém quando conseguem resgatar e preservar sua história e seus valores que forma o patrimônio cultural a ser transmitido de geração para geração.

Esses três autores concebem que, a empresa multifamiliar é a junção de duas ou mais famílias com o mesmo objetivo profissional. Os herdeiros dos fundadores terão que desenvolver seus próprios projetos e objetivos empresariais. Para a maioria, os dois fatores mais importantes são suas famílias e o seu trabalho, então quando esses dois elementos se juntam temos consequências positivas e negativas que afetam todos os colaboradores.

Segundo Bernhoeft (2002, p. 64):

O que destrói muitas das empresas familiares é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

Para Bernhoelf, um dos motivos que muitas empresas familiares vão a falência é o fato de não saberem o que realmente trata a profissionalização, acham que profissionalizar os herdeiros é estudar em boas universidades. Mas na realidade é tornar os herdeiros em bons sócios.

De acordo com Leone (1992, p 85) a empresa familiar é “quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada a família”. Assim percebemos que uma empresa só leva o título de empresa familiar quando começa por uma pessoa da família e quando tem o envolvimento de outros membros.

Empresa familiar para Lodi (1993) “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com o sobrenome de família ou com a figura do fundador”

## **2.1 FAMÍLIA**

A família representa união entre as pessoas onde existe um laço sanguíneo, através do afeto e convivência. Foi através da família que surgiu a empresa familiar, e assim sendo a união dos membros que deram continuidade ao sucesso e crescimento de uma empresa.

Muitas vezes a empresa não é apenas um local de trabalho e renda, é vista com um olhar especial, onde o carinho e afeto pelo local e o valor sentimental existente se sobressaem dentro da organização, tornando possível e fundamental a continuidade do negócio.

Segundo Ricca (1998):

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

A cultura dentro da empresa familiar é os reflexos da sua família da tradição e cultura.

Resumidamente a cultura de uma empresa familiar é o reflexo da sua própria família, através da tradição e o valor de maior importância da empresa é a família.

## **2.2 PATRIMÔNIO**

Patrimônio vem de heranças e bens materiais de família.

A empresa familiar é um desejo de um ou mais membros familiares, que se dedicam muito para construir uma base, para o crescimento da empresa é necessário um investimento financeiro.

Com o passar do tempo e com o crescimento da empresa os lucros virão podendo assim apostar nos investimentos do negócio familiar. Dessa maneira um dos pilares de uma empresa é seu patrimônio construído ao longo dos anos que na maioria das vezes é o sustento financeiro da família.

## **2.3 PONTOS POSITIVOS**

Em todas organizações existem pontos positivos a serem enaltecidos e com as empresas familiares não é diferente. Seguem alguns pontos vantajosos de uma empresa familiar:

- Confiança mútua entre os integrantes.
- Existe um único comando, que permite reações rápidas em situações de emergência.
- Desenvolvimento em equipe.
- A estrutura administrativa é pequena.
- Pode se fazer financiamentos e alguns investimentos através da poupança da família, assim evita juros.
- Consegue uma maior credibilidade através de importantes relações na região com a comunidade e comerciantes.
- Investimento em novas capacitações dos colaboradores, assim terá um retorno dentro de sua própria empresa.
- Uma equipe mais determinada e firme.

Os aspectos positivos segundo Werner (2004) são:

Interesse: Existe um prazer em trabalhar em família, com isso dedicam mais tempo e vontade para alcançar o sucesso. O empenho familiar é mais legal e maior do que outras empresas.

História: as empresas familiares tem uma tradição, assim tem seu próprio jeito de fazer as coisas e fica só entre a família.

Confiança: muitas pessoas procuram fazer negócio com uma empresa mais antiga por ser mais confiável e escolhem também aquela que não tem constantes mudanças de políticas, cargos e regras.

Agilidade: as tomadas de decisões são restritas a uma ou duas pessoas e as responsabilidades são super definidas.

Flexibilidade de tempo: geralmente o chefe irá utilizar seu tempo e trabalho para o sucesso da empresa, quando a recursos é feita uma retirada.

## **2.4 PONTOS NEGATIVOS**

Porem também existem pontos negativos dentro de empresas familiares, que precisam serem trabalhados, dentre eles:

- Dificuldade para separa as emoções dentro da empresa, levando sempre para o lado pessoal.
- Os laços afetivos são muito fortes, assim influencia comportamentos, relacionamentos e as decisões da empresa.
- A postura do fundador se mistura com atitudes de paternalismo, que acaba virando uma forma de manipulação.
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode sufocar a criatividade, vindo a se tornar uma submissão.
- Uma mudança não é o ponto forte.
- Existem jogos de poder, onde muitas vezes a habilidade política vale mais do que a competência administrativa.

De acordo com Werner (2004), os pontos negativos são:

Firmeza: a empresa familiar tem padrões de comportamentos, existem tradições, assim não aceita mudanças.

Desafios: Em muitas empresas o desafio é o envelhecimento do fundador, que acaba sendo contra as novas decisões de seu herdeiro, sendo difícil a modernização.

Progresso: a passagem para uma nova geração, a troca de comando envolve um processo cheio de dificuldades.

Emocional: os laços familiares atrapalham demais nas decisões, assim nem sempre são racionais,

Poder: ocorre uma ausência quando ninguém pode assumir a empresa, isso pode levar para a próxima geração.



### **3 EMPREENDEDORISMO FAMILIAR**

O empreendedorismo é um conceito que muitos empresários adotaram, no qual buscam oportunidades, inovação e desenvolvimentos de ideias. Através do empreendedorismo surgem as empresas familiares, que podem ser consideradas um tipo de empreendedorismo familiar, que é muito similar na maioria dos países. São economicamente e socialmente empresas que representam uma parcela de empregos gerados em todas as regiões do mundo.

O empreendedorismo familiar é a junção de dois sistemas, a família e o negócio, estando ambos ligados um ao outro. Neste tipo de organização existe um número maior de membros familiares. As organizações familiares devem tomar precauções para que o seu negócio não venha à falência.

Para RICCA (1998) o sonho da maioria dos empreendedores de empresas familiares é que seus herdeiros assumam os seus lugares. Assim, os conflitos de ideias, na maioria dos casos impedem o crescimento da organização. Focar os esforços para que o empreendimento familiar tenha sucesso é muito importante. Esse sonho necessita de capital para novos investimentos e empenho de colaboradores e dos familiares para realizar o processo de transição do comando, de pais para filhos.

#### **3.1 OS DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO FAMILIAR**

Um dos maiores desafios na empresa familiar é o fato de progredir e crescer, para passar de gerações a gerações. Esse é um desafio muito grande, pois em muitos casos a empresa chega até a segunda geração que é de pai para filho, a partir disso já vai ficando mais difícil manter seus familiares dentro da organização, pois muitos netos não querem gerenciar a empresa e sim seguir suas próprias vontades e desejos.

Outra dificuldade são os conflitos de interesses sobre o futuro da empresa, muitas vezes visando à herança. Isso resulta em confusões que vêm a atrapalhar o crescimento da empresa e a relação entre a família. Os laços afetivos costumam atrapalhar nas decisões corretas, devido a um excesso de autoritarismo, concentração de poder ou paternalismo por parte dos fundadores. A convivência diária com a sua família no local de trabalho e na sua casa pode se tornar exaustiva,

sendo assim necessário ter certo cuidado para focar no crescimento da organização e não nos ajustes necessários para a relação dos mesmos.

Outro desafio presente é a dificuldade do fundador passar suas responsabilidades para o próximo, pois o dono tem um apresso maior aos seus valores e tradições. Na maioria das vezes o medo de imaginar se o próximo conseguirá assumir seu cargo à altura se faz presente. A liderança e carisma são fatores essenciais e não são fáceis de obter. Com isso existe uma dificuldade da empresa sobreviver até a próxima geração. Os laços afetivos influenciam no comportamento da empresa e acarretam na dificuldade de separar o lado profissional do particular.

- A falta de interesse na empresa;
- Falta de preparação dos demais;
- Conflitos pela posse do negócio;
- Dificuldade de aceitar novas ideias;
- Resistência do fundador para deixar a empresa, principalmente por medo que seu sucessor não valorize o patrimônio deixado.

A conciliação de diferentes gerações, as tecnologias, as leis, a administração de uma maneira nova, comportamentos, tudo se modifica, assim surge medos e receios dos desafios presentes.

De acordo com Petty, Longenecker e Moore (1997, p.137) "para que os negócios sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família".

Se não houver inteligência e paciência nas decisões tomadas, acontecerá resultados insatisfatórios na família e no negócio.

Na visão de Petty, Longenecker e Moore (1997) "como função da família o primordial é o cuidado e os sustentos dos seus membros, enquanto os negócios estão voltados para a produção e serviços de seus bens."

A família tem como objetivo sustentar e cuidar de cada um, logo ela foi criada com objetivos diferentes da empresa familiar.

Dentro da família existe uma preocupação grande que é o sustento, então a uma preocupação com a lucratividade nos negócios, para sua sobrevivência. A

preocupação com o bem estar de seus membros sempre existira, pois trabalham todos juntos assim climas ruins de dentro de casa, podem ser levamos para a empresa, prejudicando muitos fatores.

### **3.2 CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

O conflito existe dentro de todas as organizações, seja ela familiar ou não. Esses conflitos ocorrem, pois cada um pensa de uma maneira, pelas diferenças de idade, o temperamento, o gosto, o gênero, tudo influencia para um possível conflito. Cada pessoa faz sua própria identidade e cada um tem seu próprio pensamento em cada situação que ocorre dentro da empresa.

Os conflitos não são vistos como um enriquecimento e sim como uma destruição. Dentro da organização familiar é mais comum ocorrer conflitos constantemente, um dos motivos é a disputa de dinheiro e poder, a empresa cresce e com isso discussões tende a crescer também, um exemplo é conforme os anos se passam os filhos vão crescendo alguns optam por cuidar do negócio em família, outros preferem seguir seu caminho atrás de seus próprios sonhos e nem sempre os fundadores (pais) entendem essa decisão. Ocorre também através das decisões de novas ideias e mudanças, por conta da descentralização de processos decisórios, aumento da família, pois o custo da empresa também aumenta.

As tensões dentro podem surgir com um membro achar que trabalha mais que o outro, os familiares que não trabalham dentro da empresa querer opinar diretamente, a escolha de cargo para cada parente, o aumento da família dentro da organização.

Segundo Fritz (1993, p.8):

Se houver um conflito com um “estranho”, ele pode até reclamar ou pedir a demissão, por mais desconfortável que possa ser substituir um trabalhador, as dificuldades dentro da família são bem piores. Um contador, um vendedor podem ser substituídos, um pai, uma esposa, um filho não.

Desse modo o fundador é prejudicado, pois existe dificuldade em chamar atenção e de mandar fazer as funções corretamente quando se trata de parente.

### **3.3 MANEIRAS DE REDUZIR OS CONFLITOS**

É importante saber lidar com os conflitos, pois sempre vão existir e por meio deles pode se retirar lições, pois através dos erros que melhoramos.

Objetivos claros - Alguns conflitos podem ocorrer pela falta de informações, as regras precisam ser expostas e todos familiares sem exceções precisam estar cientes. Devem ter consciência que todos são responsáveis pela empresa, estar ciente de seu cargo, responsabilidade, horário de trabalho.

Ter um ponto em comum - Todos devem ter o interesse de fazer a organização crescer, para gerar lucro a família, assim escolher bem os colaboradores que vão estimular as finanças é muito importante.

Planejamento financeiro e controle - Uma coisa que não deve ocorrer é usar recursos da empresa para pagamento de dívidas pessoais, ter controle financeiro para o sucesso da empresa, todos os gastos serem anotados, para verificar se o dinheiro está sendo usado apenas para o pagamento das dívidas da empresa

Segurar as emoções - Precisa ser racional nas tomadas de decisões, deixar a emoção de lado.

A comunicação - A comunicação entre todos precisa ser clara e objetiva, pois uma única informação pode ser interpretada de diversas maneiras.

Acordos necessários - Estabelecer acordos aonde a família venha a cumprir, escrever regras e normas onde todos sem exceção cumpram. Definir o cargo e salário de cada um.

Plano de tomada de decisão - É importante ter um método para a solução de conflitos, assim fazer um plano e passar para todos os colaboradores, facilitando o processo de tomada de decisões.

Estar sempre se inovando - Um ponto da empresa familiar é a dificuldade de se inovar, nem todos têm a mente aberta, ocorrem mudanças rápidas no mercado, dessa forma é essencial estar apto para as mudanças, sair da zona de conforto, seguir a inovação para ter sucesso.

Estabelecer planos de sucessão - Definir quem vai ser o próximo sucessor é importante, determinar os papéis ativos e inativos de todos envolvidos no processo.

Dessa maneira podemos perceber que existem diversas formas de evitar um conflito, nada pode estar sempre sob seu controle é preciso saber lidar com imprevistos, assim precisa ser flexível. Relevar ofensas, pois nem sempre foi falada verdadeiramente, muitas vezes é na hora da raiva e nervoso. Observar a maneira que se fala pedir as coisas com mais calma, sem se alterar e brigar.

### 3.4 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório é de grande importância para a empresa, pois ela só se transforma em uma verdadeira empresa familiar quando se passa para segunda geração.

Assim o treinamento é indispensável, com ele surge o desentendimento e dificuldades, ainda mais por serem membros da família.

Precisa ter um planejamento e estudo para essa tomada de decisão, pois é uma etapa importante para a empresa e deve ocorrer no momento correto. Deve ser muito bem planejada, o sucessor precisa ter conhecimento suficiente para garantir o sucesso da empresa.

Pode ocorrer por duas maneiras de forma gradativa e planejada ou então pela morte do fundador (SCHEFFER,1993)

Quando ocorre de forma planejada, o sucessor está preparado para esse difícil cargo, pois recebe treinamentos adequados ao longo do processo tornando-se positivo seu desempenho nesse papel.

Já quando ocorre de forma imediata, através da morte, a empresa tem grandes dificuldades de adaptação, podendo entrar em crise, por não ter conhecimento de seu papel, pois não estavam preparados para assumir esse cargo e funções de sucessor.

Geralmente envolve fundadores, fornecedores, clientes, empresa, família e sucessores, assim o processo sucessório tem suas dificuldades, e encontrar alguém que seja aceito pela família não é nada fácil.

De acordo com Donatti (1999), a sucessão familiar é a substituição do fundador por um sucessor que seja da família, para exercer as tarefas e deveres, porém de maneiras diferentes.

De acordo com LODI (1986):

[...] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Nessa citação vemos que ao tratar o processo de sucessão, pode ter alguns motivos que levam a empresas familiares a falência.

BERNHOEFT (1989, p. 23) diz:

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Vemos que a sucessão da empresa familiar precisa de mais cuidados e atenção para aplicar as formas administrativas.

A responsabilidade e garra dos sucessores são fatores importantes para o ciclo da empresa familiar. Quando bem planejado e conduzido resulta em uma geração bem sucedida, sendo um estímulo grande para a empresa e um novo sucesso.

Ao ponto de vista de OLIVEIRA(1999) existe vantagens e desvantagens na sucessão da empresa familiar.

As vantagens:

- União da família,
- Um poder de comando maior, no sucessor,
- O comando da empresa continua familiar,
- Treinamentos mais intensos e extensos,
- Uma flexibilidade maior para tomar decisões,
- Ter na sucessão uma pessoa com interesses do futuro da empresa,
- Um melhor conhecimento no sucessor da organização.

As desvantagens:

Uma disputa entre o poder entre os membros, de quem assumira cada cargo, assim facilita a desunião da família, através de brigas e desentendimentos.

Oliveira (1999, p. 29)

Uma ideia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos, de forma intensa, em várias atividades nos níveis hierárquicos inferiores da empresa. Essa situação proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros.

Reduzir problemas existentes na disputa de cargos, precisa ocorrer treinamentos para o escolhido ser aceito pelos demais membros da família.

Segundo Oliveira (1999), dificuldade lamentável é outra desvantagem, onde o fundador fica sem saída, sem saber se continua vendo seu sucessor causar problemas na empresa ou demiti-lo causando um conflito familiar.

### **3.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA**

A questão de profissionalização é de extrema importância, pois é um dos principais fatores que podem levar a falência da organização.

A maior parte das empresas começa desestruturada e é algo normal, porém com o passar do tempo à empresa vai ganhando um corpo, onde precisa ser profissionalizada. É aí que as empresas familiares assumem um lado mais racional, com implantação de ferramentas e modernidades para seu desenvolvimento. No meio disso entra um membro que não é da família, para mudar algumas regras e colocar leis que antes não existiam.

Grande parte das empresas familiares tem resistência para a profissionalização e demora um tempo a mais para conseguir mudar, isso ocorre pelo fato de muitos fundadores ter conseguido levar uma organização para frente, sem precisar profissionalizar, com isso surge o medo da empresa familiar não se tornar mais uma empresa familiar com a introdução de um membro de fora.

De acordo com Lodi (1986, p.25)

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Segundo Lodi a profissionalização de uma empresa familiar resulta em mudar os meios administrativos, que antes era apenas um método espontâneo.

Na visão de Bernhoeft (2002, p. 64):

O que destrói muitas das empresas familiares é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

Um dos motivos que uma empresa familiar entra em falência segundo Bernhoeft é não saberem o que realmente é a profissionalização.

Na visão de muitos fundadores a profissionalização é apenas os filhos estudarem em boas escolas, quando na verdade é tornar os futuros sucessores em bons sócios.

A profissionalização acontece em três áreas:

### **Estratégica**

- Elaborar um planejamento estratégico;
- Elaborar um planejamento tático;
- Elaborar um planejamento operacional;
- Criar a missão, visão e valores da empresa;
- Ter metas financeiras;
- Ter um planejamento sucessório;
- Criar um plano de ação;
- Elaborar mapas estratégicos.

### **Área financeira**

- Criar um organograma;
- Criar planos de carreira;
- Contratar profissionais, para uma nova visão;
- Orçamento empresarial;
- Criar uma equipe de liderança;
- Estabelecer reuniões para analisar resultados econômicos e financeiros;
- Criar documentos que mostre a responsabilidade de cada função.

### **Operacional**

- Criar equipes de marketing e vendas;
- Ter sistemas de gestão que automatize e de suporte as atividades.

O profissionalismo é muito importante para empresa, através dele que a organização vai ter um crescimento e dessa maneira alcançar suas metas, objetivos e sucesso, assim permanecendo muito mais tempo no mercado de trabalho.

A profissionalização inserida nas organizações é de extrema importância, pois uma empresa seria e comprometida com seus colaboradores e clientes realiza uma gestão profissional, reduzindo assim o risco de extinguir e a chance de um crescimento e sucesso contínuo, sabendo organizar e gerenciar todas as áreas e



departamentos da empresas colocando em pratica modelos de sucesso e assim proporcionando no futuro um processo sucessório para a família devido a uma estruturação sadia e rentável.

## **4 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa foi realizada através de um questionário contendo dezesseis perguntas, pelo Google Forms, foi feita on-line através de redes sociais. Foi aplicada em cinco empresas familiares, sendo duas do ramo de construção civil, duas de pet shop e uma do ramo de vestuário, cuja matriz é exclusiva de roupas de adulto e a filial de roupas infantil.

A seleção das empresas para essa pesquisa foi escolhida em base de organizações familiares que são da cidade de Assis-SP e que estão a um tempo maior exercendo suas atividades. A pesquisa foi realizada diretamente com os proprietários das empresas.

As questões buscaram identificar o perfil dos empreendedores, a forma e motivos pelos quais a empresa foi criada e também buscou compreender mais sobre os principais desafios que enfrentam no cotidiano por se tratar de empresas familiares.

### **4.1 EMPRESAS PARTICIPANTES:**

#### **CASA TENTUDO**

A empresa foi fundada em 2001, e são dezenove anos atuando no mercado, no ramo de construção civil, trabalhando principalmente com o foco em materiais brutos para a construção civil, com poucas opções para o acabamento de uma obra.

A empresa pontuou duas características importantes, sendo:

- Vantagem: A capacidade de suportar dificuldades. Segundo eles, estão sempre unidos, independentemente da situação que estão passando, um dá apoio ao outro.
- Desvantagem: a ausência de separação da gestão financeira pessoal e da empresa.

Os fundadores afirmaram não ter controle com a gestão financeira, sendo assim o dinheiro da empresa e o dinheiro pessoal são administrados num todo, juntos, sem a existência de uma separação.

Existe uma dedicação muito grande de seus colaboradores, principalmente dos que tem o laço sanguíneo. Não ocorreu o processo sucessório ainda, mas já existe preparação da filha mais velha para assumir esse cargo.

A empresa conta com dez colaboradores, sendo que quatro são da mesma família. Proprietários (pai e mãe), vendedores (filha e genro). Atualmente, diante dessa grande crise que o mundo enfrenta a empresa considera que não foram afetados e

sim que existiu uma melhora relevante nas vendas. Este fato pode estar relacionado ao maior tempo que as pessoas passam dentro de suas casas e começam a observar mais os reparos que precisam ser realizados para melhorar o ambiente e estão colocando em prática os projetos e reformas pendentes. Acreditam que a empresa só tem a crescer e melhorar, porém ainda precisam se profissionalizar mais e já estão cientes e em busca dessas melhorias para um futuro promissor mais estruturado e planejado.

### **TEM TEM**

A empresa Tem Tem do ramo de construção civil foi fundada em 1998 e ainda não ocorreu o processo sucessório, mas o fundador (pai), está preparando seu único filho para assumir esse cargo na empresa. A empresa surgiu como uma oportunidade de negócios, e atualmente conta com nove colaboradores, sendo três da mesma família, o proprietário (pai) e vendedores (esposa e filho).

No ponto de vista deles a maior vantagem é:

- A empresa tem mais agilidade e liberdade para tomada de decisões com seus sócios (familiares).

Todos têm uma liberdade de opinião, sendo assim, quando surge um problema entram em acordo juntos de como resolver.

Já a maior desvantagem, em sua concepção:

- Dificuldade e clareza nas responsabilidades e as funções dos membros.

Não existe uma separação de funções dos membros, todos realizam a mesma função dentro da empresa, todos fazem compras, contam estoque, atendem aos clientes e outras funções, consideram como uma desvantagem pois o correto seria cada um ter uma função estabelecida dentro da organização.

A empresa considera como fator de benefício ter uma maior velocidade para tomada de decisões estratégicas, sendo tudo bem resolvido em pouco tempo. Pois resolvem tudo o mais rápido que conseguem, de uma maneira que não prejudica ninguém.

Diante a pandemia não se sentiram afetados, continuam trabalhando na mesma velocidade que já vinha.

Para o futuro esperam que a empresa familiar continue crescendo e progredindo a cada dia.

## **VITRINE ANIMAL**

A empresa Vitrine Animal é uma empresa familiar voltada aos animais, nasceu em 2008, fundada por um casal. O principal motivo da criação dessa empresa foi de necessidade, após o proprietário ter encerrado uma sociedade em outra loja do mesmo ramo, e assim juntamente com sua esposa decidiram criar sua própria empresa que desde então vem crescendo a cada dia que passa.

Iniciaram o negócio com o intuito de oferecer um espaço de venda diversificado com produtos de qualidade, procurando sempre ter os melhores produtos para os pets.

Atualmente são dezessete funcionários na empresa, sendo dois da mesma família, proprietários (casal). Não aconteceu nenhum processo sucessório até o momento e não possuem ninguém sendo preparado para assumir a empresa no futuro, pois trata-se de um jovem casal que tem um filho ainda criança.

A maior vantagem dessa empresa é:

-A agilidade nas decisões e a liberdade da opinião dos sócios (casal).

As decisões são tomadas juntos e os dois tem a liberdade da própria opinião.

Dentro da gestão da empresa encontram uma dificuldade:

- Sendo a clareza nas responsabilidades e funções entre os membros da família.

Essa desvantagem ocorre pois o casal não tem funções separadas dentro da empresa, tudo o que vem ocorrer é resolvido pelos dois, independente do problema que possa ser.

O maior benefício dessa empresa familiar é a fidelidade com seus clientes, a base de confiança que construíram com cada um, para cuidar e fornecer produtos de qualidade aos bichos.

Atualmente diante a crise que vem ocorrendo se sentiram parcialmente afetados, não houve uma queda, porém também não existiu uma melhora.

Em março deste ano iniciaram as vendas on-line e pretendem expandir nesse mercado, visando um futuro com retorno satisfatório, mediante as transformações que estão ocorrendo, principalmente voltados aos novos hábitos dos consumidores com a tecnologia.

## **SPAMPY PET**

A Spampy Pet é uma empresa familiar do ramo de animais e surgiu como uma oportunidade de negócio onde a família havia se mudado para a cidade de Assis e perceberam que a oportunidade de emprego era bem precária, então resolveram

abrir sua própria empresa. O fundador é o pai, sendo também o principal gestor da empresa.

Atualmente estão com três lojas físicas, sendo que a Spampy Pet 1 nasceu em 2015, Spampy Pet 2 nasceu em 2018 e Spampy Pet 3 nasceu em 2020.

Ao todo, contam com onze colaboradores, sendo oito da mesma família, proprietário (pai), vendedores (esposa, filhas, tio e tia). Não ocorreu o processo sucessório pelo fato de ser uma empresa com poucos anos no mercado de trabalho, mas o fundador já vem preparando suas filhas para assumir o papel no futuro.

A maior vantagem é:

- A motivação e disponibilidade para o trabalho intensivo.

Pontuam que independente do serviço que precisam realizar, existe a união, disponibilidade e comprometimento para realização.

Sendo a maior dificuldade:

- A falta de definição de valores para a remuneração e retiradas da família.

Não existe um salário fixo de cada membro, sendo assim essa a principal dificuldade encontrada dentro da empresa.

A empresa considera como maior benefício a fidelidade de seus clientes, pois passam a confiança necessária para cuidar dos pets, existe muito amor pelos animais, isso deixa seus clientes mais tranquilos e constroem a fidelidade com cada um.

Frente à pandemia se sentiram parcialmente afetados, o ritmo do trabalho continua o mesmo, sem melhoras.

Para o futuro da empresa esperam conseguir a organização financeira, a expansão de negócios, um investimento maior em marketing digital e iniciar as vendas on-line.

## **FAMA CONFECÇÕES**

A empresa Fama Confecções nasceu em 1995 e atua há 25 anos no mercado. Fundada pelo casal que tinha o sonho de ter uma empresa familiar no ramo de vestuário, atualmente contam com três coadutores, sendo todos da mesma família, os proprietários (casal) e uma vendedora (sobrinha).

No ano de 2020 inauguraram a filial Fama Kids, trabalhando apenas com roupas de crianças e bebês. Esta possui dois colaboradores, sendo que uma é a filha do casal. Sendo assim a Fama Confecções ficou somente com roupas de adultos, de ambos

os sexos. Já ocorreu o processo sucessório, passando suas lojas para a única filha que o casal possui.

A maior vantagem que as empresas possuem:

- A relação de confiança com os clientes.

São clientes antigos e fieis, que adquirem as roupas por saberem que são peças de qualidade e por se sentirem bem em comprar nas lojas, devido ao ambiente calmo e pela atenção encontrada nos donos em qualquer situação.

A maior dificuldade é:

- A separação entre a gestão financeira pessoal e das empresas.

Não existe um salário certo de cada um (casal e filha) com isso a gestão financeira da empresa e pessoal são juntas, trazendo essa desvantagem para a empresa.

O que predomina em suas lojas é a fidelidade com seus clientes, esse é o fator de benefício que pontuaram, são clientes que compram nas lojas a um bom tempo que confiam no trabalho de cada um.

Atualmente diante a pandemia do covid-19, estão melhor do que antes, pois estão se redescobrimo com novas estratégias.

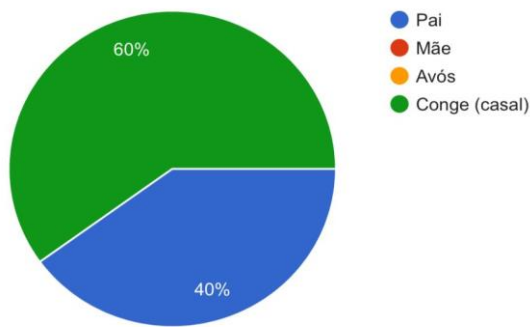
Para o futuro almejam avançar mais no mercado digital e alcançar novos clientes.

## **4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS**

A partir dessa análise foi possível identificar alguns fatores em comum entre as empresas familiares. Podemos observar individualmente as perguntas trabalhadas e conseqüentemente as respostas analisadas com as porcentagens.

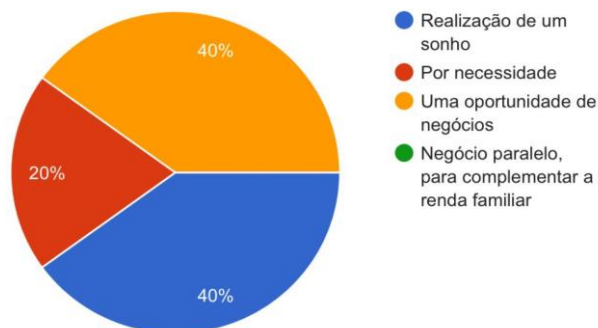
- **QUEM FUNDOU A EMPRESA:**

Uma das questões fundamentais da pesquisa objetivou identificar o perfil empreendedor dos fundadores da empresa e os resultados revelaram que 60% das empresas entrevistadas foram fundadas por casais e que 40% foram fundadas pelo patriarca.



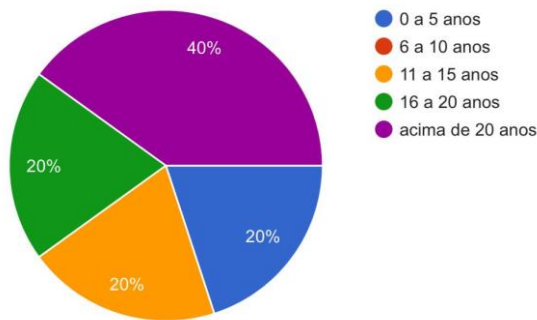
- O MOTIVO DA CRIAÇÃO DA EMPRESA:**

Esta questão buscou encontrar o objetivo da criação da empresa com isso a pesquisa revelou que 40% abriu uma empresa familiar como uma oportunidade de negócios; 40% abriu sua empresa familiar por ser a realização de um sonho e somente 20% por necessidade.



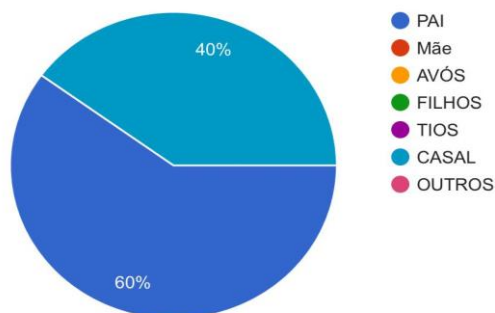
- A QUANTOS ANOS ATUA NO MERCADO:**

Esta questão mostrou um número significativo, pois a maioria das empresas entrevistadas são empresas de porte pequeno, porém há vários anos no mercado, ou seja, 40% já atua no mercado entre vinte e dois e vinte quatro anos, 20% a dezenove anos, 20% a doze anos e 20% a cinco anos. Este número representa que independente do setor, a maior parte está no mercado há mais de uma década.



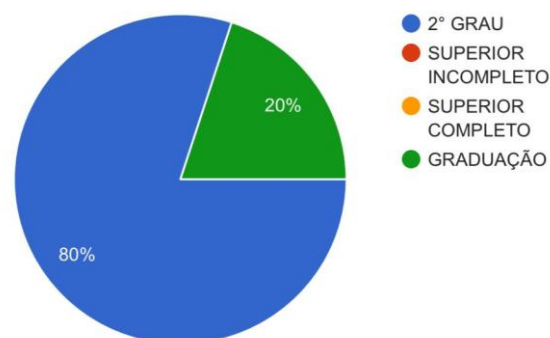
- PRINCIPAL GESTOR DA EMPRESA:**

A questão buscou identificar o principal gestor da empresa, sendo assim notamos que o principal gestor é o fundador, pois as repostas apontaram que 60% das empresas tem como gestor principal o casal que fundou a organização e 40% tem consigo o pai como gestor principal.



- GRAU DE ESCOLARIDADE DO GESTOR DA EMPRESA:**

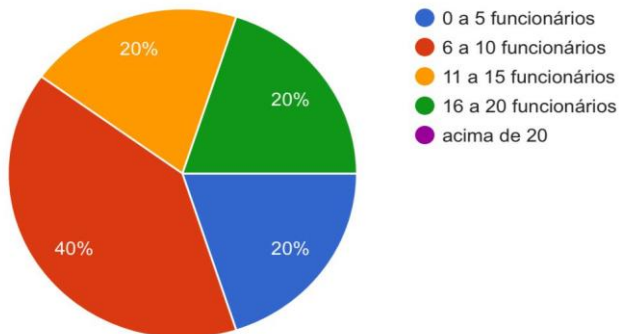
Está questão tem como objetivo saber o nível de escolaridade do principal gestor que a empresa possui, sendo assim a pesquisa apontou que 80% tem apenas o 2º grau de escolaridade e que apenas 20% tem uma graduação, dificultando assim a profissionalização por metodologias.





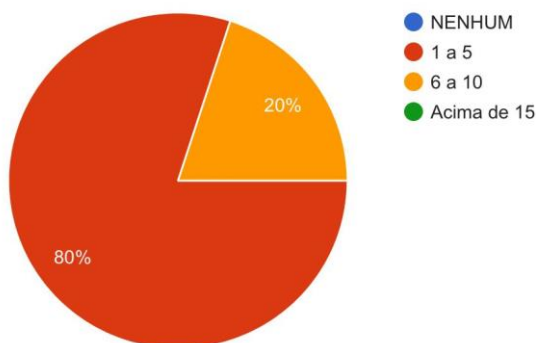
- **QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS:**

A questão buscou identificar a quantidade de funcionários que atuam em cada empresa, podemos analisar que a quantidade de funcionários varia bastante de empresa para empresa, 20% tem até cinco colaboradores, 20% com até quinze colaboradores, os outros 20% com até vinte colaboradores e 40% tem cerca de dez colaboradores.



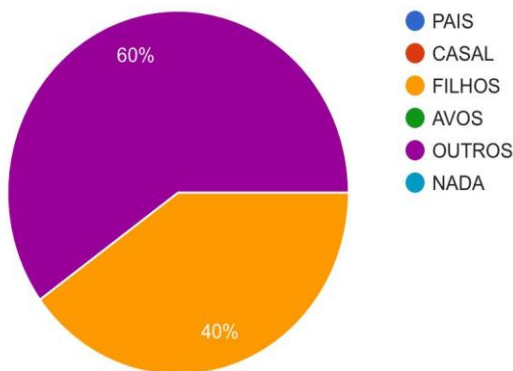
- **QUANTOS FUNCIONARIOS COM GRAU DE PARENTESCO:**

Essa questão foi de grande importância a análise, pois identifica quantos colaboradores com laço sanguíneo atuam na organização, vimos que dentro das empresas analisadas 80% tem de um a cinco colaboradores com algum grau de parentesco e 20% tem de seis a dez colaboradores que são parentes.



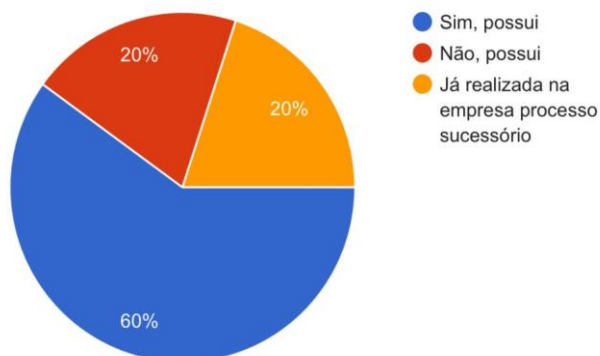
- **QUAL O GRAU DE PARENTESCO DOS MEMBROS:**

Posteriormente buscamos identificar qual o nível de parentesco dos membros familiares, sendo assim podemos analisar que varia muito entre as empresas, 40% são filhos e 60% por cento são outros, incluindo tios, sobrinhos, primos.



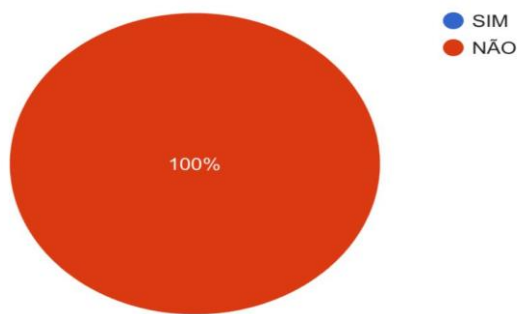
- JÁ FOI CONCRETIZADA ALGUMA SUCESSÃO:**

Esta questão procurou identificar a ocorrência da sucessão familiar, onde o resultado foi que 60% das empresas analisadas possui uma pessoa sendo preparada para a sucessão, 20% não existe ninguém sendo preparado para esse papel e 20% já passou pelo processo sucessório.



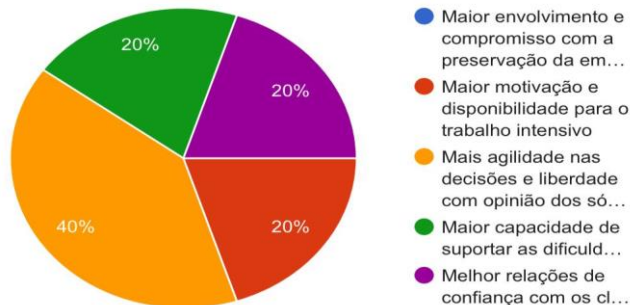
- A EMPRESA POSSUI PLANEJAMENTO ESTRATEGICO:**

A questão buscou identificar quais empresas possuem o planejamento estratégico, que é de extrema importância para a organização, e os dados foram bem negativos, mostrando que cem por cento (100%) das empresas analisadas não possui o planejamento estratégico, isso é dado alarmante e um ponto bem negativo, pois uma empresa com planejamento estratégico é mais segura e tem mais vantagens na organização.



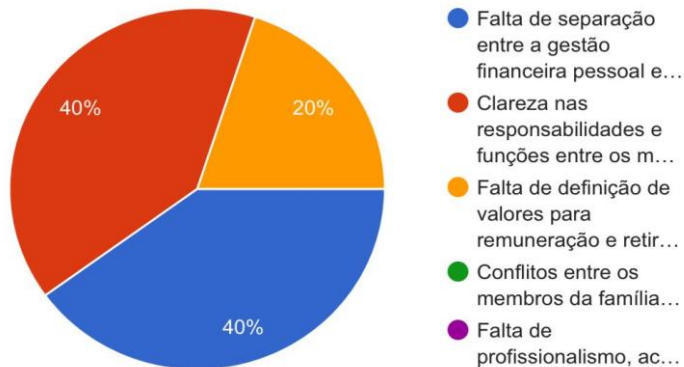
- **A MAIOR VANTAGEM NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR:**

Essa questão é bem pessoal, varia de empresa para empresa, algumas vantagens pontuadas foram de maior capacidade para suportar as dificuldades,(20%) tem mais motivação e mais disponibilidade para trabalhos intensivos(20%) mais agilidade e liberdade na opinião dos sócios(40%) maior relação de confiança com os clientes(20%). Porém teve um destaque significativo como sendo maior vantagem entre as empresas entrevistadas a agilidade nas decisões e liberdades com os sócios.



- **A MAIOR DIFICULDADE NA EMPRESA FAMILIAR:**

Outra questão muito pessoal da empresa, porém demonstrando que a inexistência de uma separação da gestão financeira pessoal com a da empresa é uma desvantagem considerável juntamente com a falta de clareza e responsabilidades das funções dos membros, ou seja, 40% para cada. Já a falta de definição de valores para remuneração aparece com um percentual de 20%



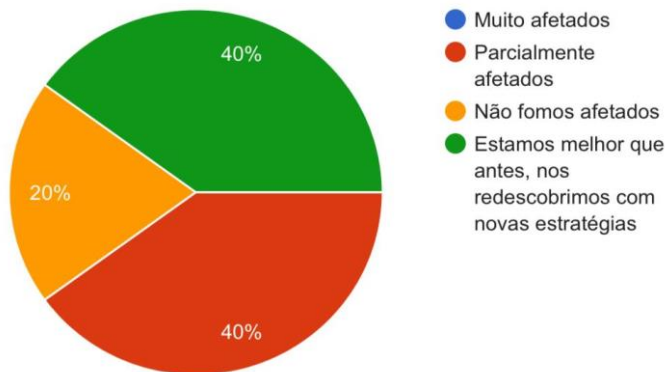
- ### MAIOR BENEFICIO DA SUA EMPRESA:

A questão buscou identificar o maior benefício que a empresa possui, apontou que 20% das empresas analisadas indicam que existe benefício à velocidade para tomada de decisões, outros 20% analisados é a dedicação das pessoas envolvidas no negócio e 60% indicam como maior benefício a fidelidade dos clientes, por se tratar de uma empresa familiar.



- ### COMO FORAM AFETADOS DIANTE A PANDEMIA COVID-19:

Diante a pandemia Covid-19 que estamos vivenciando, muitas empresas foram afetadas de alguma forma, várias vieram à falecia, outras estão tentando se manter e algumas tiveram que diminuir o número de colaboradores. Mas dentre as cinco empresas que foram entrevistadas e analisadas, 40% se sentiram parcialmente afetadas, não contendo melhoras, mas conseguindo sobreviver e manter tudo que vinham realizando, 20% considerou que a empresa não foi afetada de maneira alguma e já 40% se considera melhor do que antes, se redescobrimo, colocando em prática novas ideias e conseguindo vender mais do que antes.



### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da pesquisa de campo foi possível entender e identificar a formação de uma empresa familiar, sobre seus gestores, o processo sucessório, há quantos anos está no mercado e sua expansão e visão para o futuro. Apesar de serem empresas de três ramos diferentes, podemos notar algumas características em comum, como o fundador sendo o pai ou casal, a maioria contento apenas o 2º grau de escolaridade, e apenas uma empresa que seus fundadores possuem uma graduação. As empresas carregam o sonho de realizar o processo sucessório, para isso seus fundadores vêm preparando seus filhos para assumir essa responsabilidade.

Em uma das empresas já ocorreu o processo sucessório com sucesso, porém os pais continuam trabalhando e auxiliando no que for necessário, em outra empresa não existe ninguém sendo preparado para esse processo, pois o filho ainda é uma criança, mas acreditam que no futuro vai ser preparado e capacitado para ocorrer à sucessão.

Dentro de cada empresa foi destacada suas vantagens e desvantagens, apesar de algumas serem de ramos diferentes e cada uma ter sua história ao longo do tempo, possuem vantagens em comum, são empresas unidas onde os colaboradores não medem esforços para o trabalho intenso, por serem empresas familiares a liberdade de opinião dos sócios predomina, pois geralmente são os filhos ou esposa, a relação de fidelidade com os clientes também é um fator positivo, pois as empresas constroem um laço de confiança com cada um, e outro ponto forte dessas empresas é a capacidade de suportar momentos de mais dificuldades prevalecendo a força da união, o apoio, o companheirismo e a motivação para passar por cada momento.

Outro ponto que se destacou entre as empresas foram suas desvantagens, a cinco empresas possuem desvantagens bem parecidas uma com a outra, a principal desvantagem mostrada por eles foi a falta de separação da gestão financeira empresarial e pessoal, não existe um controle e a inexistência dessa separação é grande para o controle de caixa. Outra desvantagem que teve um destaque maior é a falta de separação das funções dos membros, ou seja, todos exercem a mesma função e isso acaba prejudicando os demais dentro da organização, vindo a prejudicar alguns dos membros e favorecer outros, já que as funções de cada um não são separadas adequadamente.

Por último, umas das principais queixas foi a falta de definições da remuneração de cada indivíduo, desse modo não sabem o valor que recebem a cada mês, pois todos os meses ha uma variação, não sendo algo definido e seguro.

Dessa maneira podemos notar que nas empresas familiares existe muitas vantagens e desvantagens similares, independente do ramo que seguem e todas no final sempre pontuam as mesmas características, que não é fácil ter seu próprio negócios, existem muitos conflitos, desentendimentos, opiniões que não vem a ser iguais, mas que existe uma vantagem que ninguém tira que é o laço sanguíneo, onde o companheirismo e a união para continuar sempre prosperam com a empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da realização desse trabalho foi possível identificar que a empresa familiar tem um grande significado na economia mundial. Basicamente a maior parte delas começa de um sonho familiar que, posteriormente alcançam o sucesso almejado e para outras o sonho termina muito cedo.

Muitas pessoas vislumbram abrir seu próprio negócio e através desse sonho nasce um empreendedor. É preciso que o empreendedorismo seja muito concretizado dentro da empresa familiar, cujo conhecimento do conceito de empreendedorismo é fundamental para se tornar um grande empreendedor de sucesso, para que não tenha medo de arriscar suas ideias com muita criatividade e inovação, contendo uma autoconfiança para seguir ao rumo do sucesso.

Diante da tipologia do empreendedorismo existem o corporativo que atua dentro das organizações, contendo uma grande responsabilidade para a empresa, o social que busca a melhor qualidade de vida para uma comunidade e o empreendedor de negócios, que vai em busca de novas empresas, novos clientes e novos desafios, atribuindo o empreendedorismo familiar que é a união da família com o negócio, onde existe uma forte ligação.

Dentro das organizações familiares existem muitas dificuldades, mas a principal e a mais difícil é a sucessão, um momento importante e difícil na vida da empresa. Deve ser bem planejada, estruturada, estudada e pensada, pois o sucessor precisa ter os conhecimentos necessários para garantir o sucesso. É essencial ser bem informado, ter um psicológico bem preparado e ter uma boa conduta como profissional. Esta sucessão poderá ocorrer de forma planejada ou pela morte do fundador, porém quando ocorre de forma planejada existe um preparo e treinamento adequado, já quando ocorre pela morte do fundador, vem as dificuldades maior de adaptações por não existir um conhecimento necessário para assumir esse papel de extrema importância.

A grande maioria das empresas familiares comete um grande erro, que é a falta de profissionalização, muitos fundadores acreditam que a profissionalização é apenas os filhos terem uma boa formação acadêmica, porém estão muitos enganados pois dentro das empresas precisa existir gerenciamento e planejamentos e infelizmente na grande maioria não existe, ou seja, isso é um ponto muito negativo que pode desestruturar a organização em algum momento e acabar levando a falência. O fundador não concorda com essa profissionalização por dois motivos, o primeiro é

ele chegou onde está sem ajuda e sem profissionalização, logo acredita que não precisa incluir isso na sua empresa, segundo motivo é o medo de incluir uma pessoa de fora, que não tem laço sanguíneo, insegurança da empresa não seguir sendo uma empresa familiar.

O processo sucessório pode gerar um grande conflito que envolve toda a família, em que existem mudanças de hábitos e culturas, mas que não irá acabar com a cultura da organização. Porém agregará conhecimentos e valores novos em busca do sucesso sendo responsável para conduzir um novo ciclo, para tornar a empresa adequadamente competitiva no atual mercado que vivemos.

Com a pesquisa de campo analisamos melhor o que se passa dentro de cada empresa familiar, analisando as muitas vantagens e principalmente o companheirismo dos membros, mas também foi constatado as suas desvantagens, como por exemplo, a deficiência da gestão financeira da empresa com a pessoal e a falta de separação de funções dos membros, contudo verificamos que não é nada fácil viver em uma empresa familiar pois laço afetivo tem grande influência sobre as decisões. Porém foi encontrado também um outro fator muito negativo e preocupante que é a falta do planejamento estratégico pois 100% das empresas analisadas, não possuem o seu planejamento, ou seja, não atuam com ações planejadas e estruturadas e muito menos possuem uma visão organizada para o futuro.

Conclui-se então este trabalho sugerindo que as empresa familiares procurem estar se profissionalizando para continuar atuando, porém com ações mais planejadas e organizadas amenizando os conflitos e divergências dentro da organização e do ambiente familiar e assim contribuindo ainda mais com os cenários econômico e social da região que atuam e mantendo vivo o sonho que poderá ser passado a diante as outras gerações.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989;

FRITZ, Roger. Empresa Familiar: Uma Visão empreendedora. São Books, 1993.

LODI, J. B. A Empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999;

PETTY, J. Willian; LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. Administração de Pequenas Empresas. Ênfase na Gerencia Empresarial. São Paulo: Makron Books. 1997.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SEBRAE. Disciplina de empreendedorismo. Manual do aluno. São Paulo. 2007.

Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. São Paulo: Cla editora, 2007.

Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar. Pioneira. São Paulo. 1987.

WERNER, R. Família & Negócios: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

5 maneiras de reduzir os conflitos familiares. **Sempre família**. Disponível em: <https://www.semprefamilia.com.br/comportamento/5-man-eiras-de-reduzir-os-conflitos-familiares/>. Acesso em: 11 de março de 2020;

ALMEIDA, Bárbara. Empresa familiar? Saiba como lidar com os conflitos. **Comunidade Sebrae**. Disponível em: <https://comunidadesebrae.com.br/blog/empresa-familiar-saiba-como-liclar-com-os-conflitos>. Acesso em: 11 de março de 2020;

CAMARGO, Renata. Meu negócio cresceu sem isso, por que precisamos agora? Sem desculpas para profissionalizar a gestão da empresa familiar. **Treasy**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/empresa-familiar/>. Acesso em: 11 de março de 2020;

Conflitos familiares. **Portal da família**. Disponível em: <https://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo721.shtml>. Acesso em: 06 de março de 2020;

Conheça os 3 principais tipos de empreendedorismo e inspire-se!. **Toda Carreira**. Disponível em: <https://www.todacarreira.com/tipos-empreendedorismo/>. Acesso em: 28 de fev. de 2020;

DESIDÉRIO, Mariana. Os principais erros que destroem uma empresa familiar. **EXAME**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/os-principais-erros-que-destroem-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 11 de set. de 2019;

Empreendedorismo: o que é, conceitos e definições. **Meusuccesso.com**. Disponível em: <https://meusuccesso.com/noticias/empreendedorismo-o-que-e-conceitos-e-definicoes-guia-completo-1868/>. Acesso em: 21 de fev. de 2020;

Empreendedorismo: tudo que você precisa saber. **Sbcoaching**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/empreendedorismo-guia/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2020;

Empreendedorismo familiar. **Portal Educação**. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/empreendedorismo-familiar/48228>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020;

Empresa familiar: como gerenciar seu negócio com eficiência. **Blog sigeccloud**. Disponível em: <[https://blog.sigeccloud.com.br/empresa-familiar-gerenciar-eficiencia/?gclid=EAlaIQobChMIs9O5ndKv5QIVxgmRCh1DJQfGEAAYASAAEqK6efD\\_BwE](https://blog.sigeccloud.com.br/empresa-familiar-gerenciar-eficiencia/?gclid=EAlaIQobChMIs9O5ndKv5QIVxgmRCh1DJQfGEAAYASAAEqK6efD_BwE)>. Acesso em: 17 de out. de 2019;

É importante planejar a sucessão na empresa familiar. **Sebrae**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 11 de março de 2020;

Gestão de empresa familiar: conheça os 7 maiores desafios. **TOTVS**, Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 06 de março de 2020;

GONÇALVES, Vinicius. A Empresa Familiar E Suas Características. **Novo Negócio**. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020;

Mas afinal, o que é empreendedorismo? **Sebrae**. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/>>. Acesso em: 21 de fev. de 2020;

O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Scielo**. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000400005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000400005)>. Acesso em: 11 de mar. de 2020

OLIVEIRA, Fabiana. Empreendedorismo: teoria e prática. **IPOG**. Disponível em:

<<http://www.ipoggo.com.br/uploads/arquivos/191322dcff82e06081272bf77fb3beae.pdf>>. Acesso em: 22 de fev. de 2020;

Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. **Sebrae**. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

Acesso em: 06 de março de 2020;

PILLEGGI, Marcus. As principais características de um empreendedor de sucesso.

**Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em:

<<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-de-um-empendedor-de-sucesso.html>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020;

Processo de sucessão no empreendedorismo familiar. **FAIT**. Disponível em:

<[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/gHIKbYbBytQRBUD\\_2015-1-30-16-14-36.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/gHIKbYbBytQRBUD_2015-1-30-16-14-36.pdf)>. Acesso em: 06 março de 2020;

Negócios familiares: entenda como eles funcionam. **SEBRAE**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 de ago. de 2019.

ZORZANELLI, Giovani. Conceito de empresa familiar. **Administradores.com**.

Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>>. Acesso em: 28 de fev. de 2020;