



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

**TABATA OLIVEIRA FABRI**

**GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS E CONFLITOS**

**Assis/SP  
2020**



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

**TABATA OLIVEIRA FABRI**

**GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS E CONFLITOS**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a):** Tabata Oliveira Fabri

**Orientador(a):** Tânia Regina de Oliveira Machado.

**Assis/SP  
2020**

## FICHA CATALOGRÁFICA

FABRI, Tabata Oliveira.

**Gestão da Empresa Familiar:** Desafios e Conflitos / Tabata Oliveira Fabri. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2020.

Número de páginas, 52.

1. Gestão. 2. Empresa Familiar. 3. Desafios e Conflitos.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# **GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS E CONFLITOS**

TABATA OLIVEIRA FABRI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Tânia Regina de Oliveira Machado

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Inserir aqui o nome do examinador

**Assis/SP  
2020**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pois sem eles não seria possível esta realização, e aos amigos de trabalho, que tanto me incentivaram a dar esse passo, que agregará muito na minha vida profissional e pessoal.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado e me sustentado até aqui, sem Ele nada disso seria possível, por ter me guiado a cada passo e por toda sabedoria nesse percurso, aos meus pais, pois sem eles não estaria concluindo essa etapa na minha vida.

Em especial ao meu pai por sempre ter acreditado em mim e por ter me dado essa enorme oportunidade.

Agradeço a minha tia Irma por tanto estímulo em todos esses anos e por tanta parceria.

Agradeço as amigas de trabalho, Jéssica e Jaqueline, por terem me motivado e impulsionado a começar essa fase que hoje estou concluindo com muita gratidão.

Aos professores que sempre me mostraram o lado positivo de toda situação, em especial ao professor José Carlos Cavassini e a professora Daniele Alves Camargo por tantas palavras impulsionadoras e que tiveram um grande peso positivo para estar aqui hoje.

A minha professora e orientadora Tânia Regina de Oliveira Machado, pelo empenho e disposição em me ajudar e orientar.

Com certeza foi uma grande experiência, cada dia percorrido, cada trabalho realizado, levarei todo acontecimento positivo, ou de alguma forma negativo, como um aprendizado. Muito grata por toda experiência e aprendizado no decorrer deste curso.

“Nunca tenha certeza de nada, porque a sabedoria começa com a dúvida.”

Freud

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo abordar minuciosamente o conceito e definição da empresa familiar; os tipos e modelos existentes do negócio familiar; a gestão familiar e os tipos de liderança; os desafios e conflitos em uma empresa familiar e a reação das pessoas diante delas; a importância da gestão financeira para as empresas do ramo familiar; a sucessão na empresa familiar e o processo desenvolvido para isso; quais as vantagens e desvantagens desse processo; como é o processo para o recrutamento e seleção dessas organizações e como funciona seu RH.

Segundo pesquisas realizadas para o desenvolvimento do mesmo, foi possível observar que o processo de gestão ou criação de empresas familiares tem sido uma das maiores preferências dos empreendedores. Observou-se que o mercado corporativo familiar vem crescendo e o quanto por trás dos balcões de atendimento encontra-se algum membro da família.

A cada fase do desenvolvimento para esta realização é visível que sempre ocorre algum conflito, seja de ideias, cargos hierárquicos, financeiramente ou mesmo quando os membros acreditam que outros ganham mais e fazem menos, não exercem tão bem a função, e quando se trata de família tudo se torna mais complexo.

**Palavras-chave:** Gestão; Empresa Familiar; Desafios e Conflitos.



## **ABSTRACT**

This work aims to thoroughly approach the concept and definition of the family business; the existing types and models of the family business; the family management and types of leadership; the challenges and conflicts in a family business and the reaction of people before them; the importance of financial management for family businesses; the succession in the family business and the process developed for this; what are the advantages and disadvantages of this process; how is the process for the recruitment and selection of these organizations and how their HR works.

According to research carried out for its development, it was possible to observe that the process of management or creation of family businesses has been one of the greatest preferences of entrepreneurs. It was observed that the family corporate market has been growing and how much behind the service counters there are some family members.

At each stage of development for this achievement it is visible that there is always some conflict, be it ideas, hierarchical positions, financially or even when members believe that others earn more and do less, do not perform the function so well, and when it comes to family everything becomes more complex.

**Key-words:** Management; Family business; Challenges and conflicts.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo Três Círculos .....	17
Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento .....	19
Figura 3: A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade.....	20
Figura 4: A Dimensão de Desenvolvimento da Família .....	22
Figura 5: A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa.....	23
Figura 6: Nove Tipos de Sucessão.....	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Os três estilos de liderança (CHIAVENATO 1994, APUD, SILVA, 2003) .....	32
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>CONCEITOS E DEFINIÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>14</b>
2.1	TIPOS E MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	16
2.2	GESTÃO FAMILIAR E TIPOS LIDERANÇA.....	29
2.3	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA FAMILIAR .	32
<b>3</b>	<b>DESAFIOS E CONFLITOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR E AS REAÇÕES DAS PESSOAS DIANTE DELAS .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>39</b>
4.1	O PROCESSO DE SUCESSÃO .....	40
4.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR .....	43
<b>5</b>	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E RH .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa enfrenta conflitos, principalmente o de ideias. As pessoas têm maneiras muito diferente de pensar, e quando se fala de gestão que envolve membros familiar, se torna ainda mais complexo. A forma em que o mundo vem evoluindo é a que as empresas devem adotar para poder acompanhar o mercado e continuar com seus lucros, mas de acordo com as pesquisas, observamos que a cada geração, a cada evolução, os fundadores se bloqueiam para essas melhorias, com o discurso sempre de que isso prejudicará o negócio.

A direção de uma empresa, na maioria das vezes, há mais de um responsável, sendo um deles, membro da família, no qual encontra-se conflitos mais facilmente. Considerando que cada um gere de uma forma, impõe ordens de uma forma, isso influenciará se a empresa obterá sucesso ou não. Lidar com pessoas não é fácil, para se manter uma boa equipe por um bom tempo, para se obter bons lucros e resultados depende muito de quem gere os mesmos e de quem cuida cautelosamente do financeiro.

A sucessão vem sendo um dos maiores desafios para manter o sucesso da empresa familiar, pelo fato dos sucessores não terem cobiça para dar sequência ao negócio da família e também por essas empresas não passarem do prazo de 25 anos. A cada sucessão é possível observar que todas as regras e princípios não são mais seguidos à risca, assim, alterando a missão, visão e valores da organização, propriamente dizendo, os princípios pela qual foi fundada.

A pesquisa abordará a gestão de diversas empresas familiares, de acordo com pesquisas bibliográficas, obtendo informações de como são feitas as tomadas de decisões diante dos conflitos de ideias ou até mesmo do “poder” dentro das mesmas, como são desenvolvidas as atividades e responsabilidades, gestão financeiras, etc.

No discorrer de cada capítulo será abordado como são definidos os conceitos de uma Empresa Familiar, o que as caracterizam e levam a ser consideradas empresas desse âmbito, a diferença e importância do líder e do gestor para o desenvolvimento da mesma e como influenciam sobre os colaboradores, quais as maiores dificuldades este negócio encontra por envolver laços sanguíneos e ter uma influência significativa

nas tomadas de decisões da empresa, a importância da gestão financeira para não se perder no caminho, como funciona cada passo para o processo de sucessão e como é importante para a manter mais tempo no mercado e saudável.

## 2 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

É comum ouvir que as empresas familiares, grandes, pequenas e médias, são responsáveis pela economia brasileira. Este tópico da pesquisa tem o intuito de identificar as características de uma empresa familiar e apontar o que de fato é creditado a ela.

Para Gueiros (1998) apud Petry e Nascimento (2009), estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país. O SEBRAE é o órgão responsável por fornecer a maioria das estatísticas a respeito das empresas no Brasil.

A empresa familiar se caracteriza pela formação de membros de um grupo com afinidade (casamento) e laços de sangue, a relação familiar é pautada em aspectos afetivos, como por exemplo no caso de a empresa suceder para um filho adotivo ou esposa. Alvares apud Zorzanelli (2003:24), afirma que:

A família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos. Esses vínculos são grados na família nuclear e se transmite aos longos das gerações. Na empresa, não só a natureza jurídica entre as pessoas é outra, como sua finalidade também é completamente diferente. As pessoas têm vínculos funcionais e profissionais. (ALVARES APUD ZORZANELLI, 2003:24),

Dessa forma, fazer parte deste conjunto definido como uma empresa familiar, não é fácil quanto parece, pois pelo fato de se tratar de família, é necessária toda uma cautela ao dizer coisas, ao impor ordens e também as atitudes dentro da organização, para que não haja problemas na relação pessoal das partes envolvidas.

Os conceitos bastante consideráveis para a empresa familiar são a propriedade, gestão e continuidade. A propriedade nada mais é que a frente das decisões operacionais da empresa sempre esteja com um ou mais membro da família, apesar de maior parte estarem seguindo o critério da participação de terceiros como sócio, o controle continua sendo majoritário, não deixando de ter uma boa gestão, para

futuramente ser possível ter sucessores para darem continuidade ao negócio (ZORZANELLI, 2011).

Para se caracterizar uma empresa familiar é necessário ter o sobrenome da família ou alguma figura do fundador, ter planos de passar a gestão para outros membros, seja filho ou com pessoas com algum grau de parentesco sanguíneo ou afetivo. Sendo assim, qualquer outra empresa que se dizer familiar, mas não obter nenhuma dessas características não é considerada familiar. (ZORZANELLI, 2011).

Um traço marcante da empresa é a contratação de membros da família, sendo uma conduta um tanto quanto incerta, pelo fato de não ser um bom profissional, ter uma tolerância maior diante dos erros, deixando algumas vezes de dar a devida advertência pelo receio de como vai ficar o convívio e se ela vai levar para o pessoal, mas também tem o outro lado que seria o ótimo profissional, eficiente e eficaz no cargo designado, comprometido, etc. (CLEMENTE, 2017)

Podemos dizer que uma empresa familiar é a interação entre dois sistemas separados – a família e o negócio – mas que estão conectados. Na constituição, as empresas familiares podem incluir vários membros da família tanto em funções empresariais diversas quanto em funções de acionistas e membros da diretoria. (CAMARGO, 2018, P.01)

Para o desenvolvimento e gestão desse negócio não é necessariamente preciso ter pessoas da família trabalhando como funcionários, mas sim à frente da diretoria ou sócios. O fato de ter a junção de dois sistemas (negócio e família) é muito comum haver conflitos, porém é possível ameniza-los com o auxílio de pessoas especializadas (CAMARGO, 2018).

Em alguns casos vemos membros familiares trabalhar na empresa pelo fato de o pai, tio ou avô ser o proprietário e não tendo assim o mesmo interesse de valores, podendo prejudicar e refletir em todo processo de sucesso da empresa, o que também ocorre nos casos de membros não familiares (CAMARGO, 2018).

Gersick et al (1997) diz que, “elas contribuem fortemente para o PNB, os empregos, as exportações e as inovações em todas as economias de mercado”.



A Hartwall Group Ltd., uma cervejaria e engarrafadora que está no mercado já em sua sexta geração, é responsável por empregar 2.500 pessoas e mantém 67% do mercado de bebidas da Finlândia que se localiza em Helsinki. Foi fundada em 1836 por Victor Hartwall que é o tataravô de Erick Hartwall o atual diretor-gerente da empresa. (GERSICK ET AL, 1997, P. 186)

## 2.1 TIPOS E MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é caracterizada por diferentes tipos, apesar de crermos que por serem familiares seguem unicamente uma risca, Ribas (2018) nos mostra que existem diferentes classificações, algumas adotam o critério mais familiar (tradicional), outras são mais abertas no sentido de terem profissionais terceirizados a frente de cargos importantes e também consideradas mais transparentes e profissionais em relações as outras.

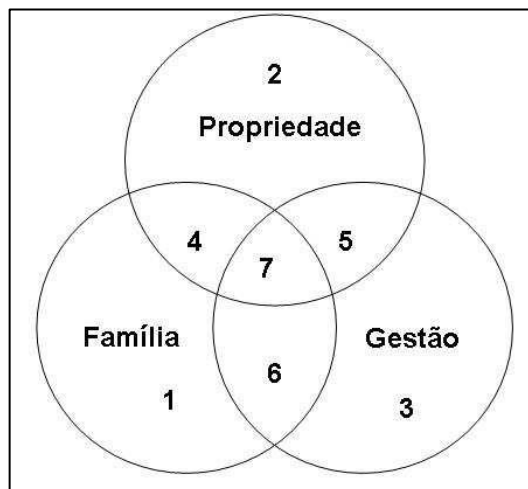
O índice de empresas familiares (Family Business Index) tem o registro das 500 maiores empresas do mundo. Paim (2016), nos mostra que grandes dessas empresas permanecem fazendo sucesso com a presença das famílias controladoras como as famílias Walton, Porsche, Cargill/MacMillan, Ford e Quandt que mantém participação societária significava nas multinacionais Wal-Mart, Volkswagen, Cargill, Ford e BMW, respectivamente. Alguns outros exemplos estão as brasileiras como, as famílias Moreira Salles, Marinho, Constantino, Trajano e Gerdau, que continuam presentes nas empresas Itaú/Unibanco, Rede Globo, Gol Linhas Aéreas, Magazine Luiza e Metalúrgica Gerdau. Essas informações são mantidas e atualizadas pela suíça University of St. Gallen.

Em todas as 500 empresas do Family Business Index uma pratica é comum: a alta profissionalização de seus modelos de Gestão e Governança e o entendimento de que uma governança de qualidade permite uma melhor percepção de todos os aspectos relacionados ao seu negócio, tanto externos quanto internos. (PAIM, 2016, P. 01)

Paim (2016), continua a dizer que “gerir processos, negócios, marketing, vendas, finanças, inovação e pessoas não são tarefas triviais, muito pelo contrário, a má condução de qualquer um desses elementos pode levar uma empresa a decadência completa e a sobrevivência de negócios familiares requer planejamento e gestão de qualidade.”

O estudo das Empresas Familiares como sistemas começou em meados dos anos 60 e 70 onde um dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão com um todo. (GERSICK ET AL., 1997, P. 5-6)

**Figura 1: Modelo Três Círculos**



**Fonte: Gersick et al (1997)**

O modelo dos três círculos descreve a empresa como três subsistemas independentes, porém superpostos, que são: gestão, propriedade e família.

Qualquer pessoa em uma empresa familiar de alguma forma faz parte deste círculo, seja os sócios e acionistas, funcionários não membro da família, um acionista que não é membro da família nem funcionário, um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário, etc.

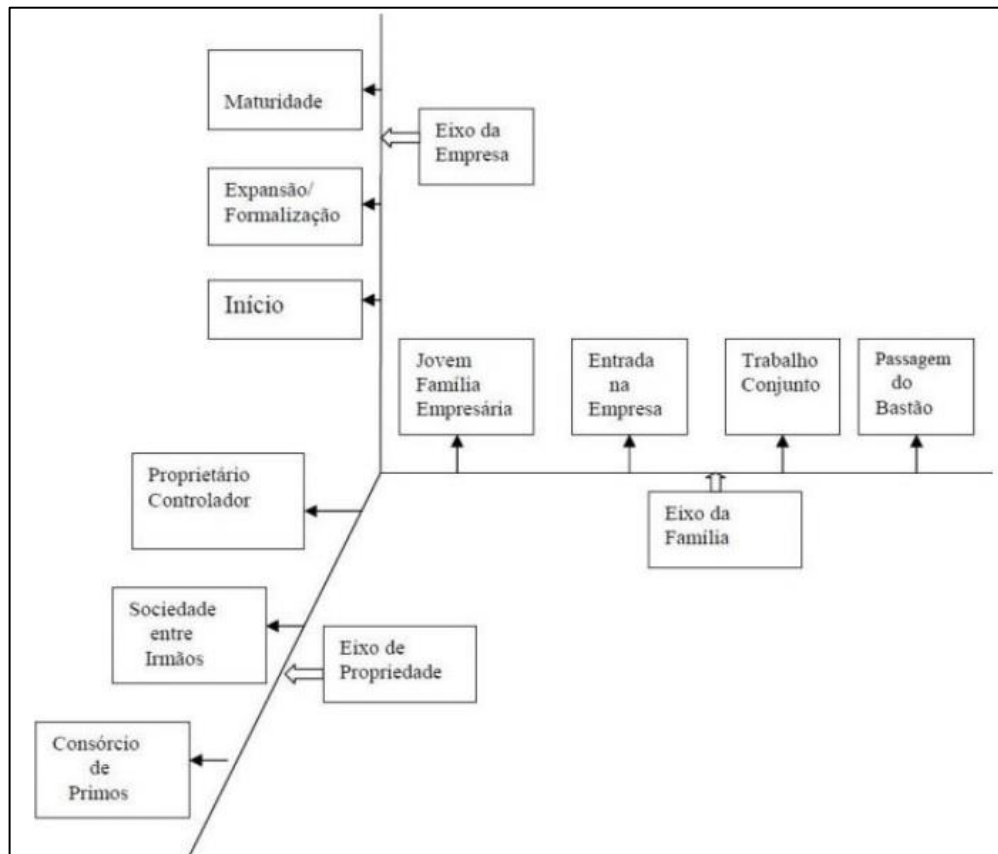
Este modelo foi rapidamente aceito por se tratar de uma ferramenta teoricamente rápida de se aplicar, é muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, propriedades e limites que uma empresa familiar requer, ajudam a identificação de o que de fato está acontecendo e porquê.

Segundo Ribas (2018) é possível citar três classificações básicas de empresa familiar, sendo elas:

- A Empresa Tradicional Familiar: considerada a mais popular nesse meio, onde os familiares que trabalham a frente das finanças e gestão dos colaboradores, estão à frente da direção e de cargos importantes, e consideradas as de menos transparência;
- A Empresa Familiar Híbrida é conhecida por ter a presença de terceiros em cargos de gerencia e direção, mas não deixando os familiares de exercer a mesma, assim são consideradas mais transparentes e profissionais;
- A Empresa de Influência Familiar ou de Investimento sendo a maior parte gerenciada e administrada por terceiros, porém não deixando de ser familiar e os mesmos estarem sempre no controle estratégico.

De acordo com o desenvolvimento da empresa familiar ao longo do tempo, é possível observar os modelos de círculos sendo inseridos, como, o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, assim mostra Gersick et al (1997):

**Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento**



**Fonte: Gersick et al (1997)**

Esta dimensão mostra como as diferentes formas de propriedade da família refletem com um todo os aspectos da empresa familiar, e nessa primeira dimensão é possível observar o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo.

Para Gersick et al (1997, p. 16) “É fácil ver como cada círculo muda quando pessoas entram e saem dele ao longo do tempo. As famílias são uma série infindável de entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos”. Continua dizendo que é notório a mudança de cada uma dessas adições e subtrações e como muda de forma fundamental a família.

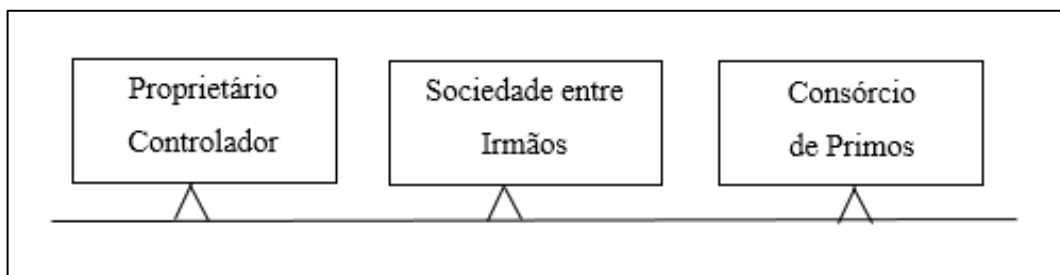
A cada movimentação interna de sistema ou de pessoas, por exemplo de um “membro da família” para “membro da família/funcionário”, ou de “funcionário” para “funcionário/proprietário” também estimula a reação com um geral das pessoas envolvidas na empresa. Essas alterações de certa forma estão ligadas uma a outra, porém são

independentes, cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

É claro que existe uma gama quase ilimitada de estruturas de propriedade nas empresas familiares. Algumas são de propriedade de uma só pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. No outro extremo da escala de complexidade, estão as empresas de propriedade de combinações de membros de uma família (chegando, em alguns casos, às centenas), acionistas públicos, fundos e outras empresas (GERSICK ET AL, 1997, P. 17 E 19)

Para cada dimensão o modelo busca ser simples e útil, trazendo com ele diretrizes eficazes a serem seguidas, assim fazendo com que a empresa tenha uma saúde de vida muito mais longa.

**Figura 3: A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade**



**Fonte: Gersick et al (1997)**

A propriedade de uma família é o que define uma empresa familiar. Isso diz muito a respeito da estrutura e distribuição da propriedade, exemplo, de quem possui quanto e qual tipo de ação, e estão em discussões (reuniões) para a decisão de quem será o CEO ou um líder. Algumas pesquisas realizadas sobre empresa familiar nos últimos tempos têm sido sobre suas dinâmicas de controle e propriedade, mostrando como essas dinâmicas (estágios) influenciam fortemente todo o sistema.

Assim nos mostra Gersick et al (1997):

A propriedade pode ser mantida através de diferentes classes de ações, de infinitas variedades de fundos e de elaboradas combinações multigeracionais

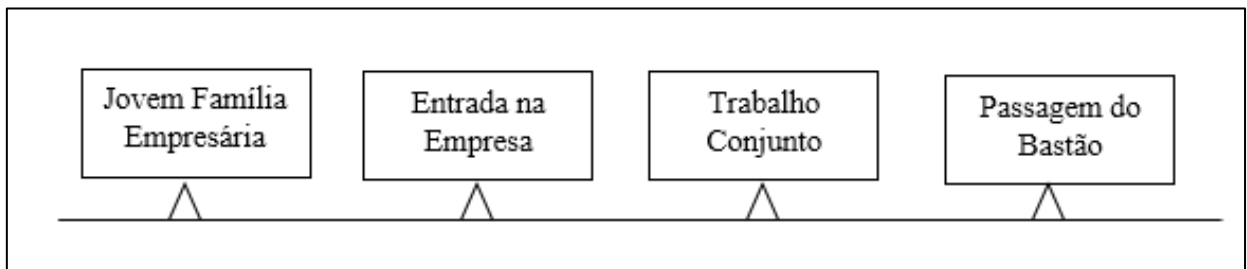
de grandes e pequenas distribuições. Além disso, essas configurações de posse de ações são normalmente a principal característica determinante do estágio de desenvolvimento da empresa familiar. (GERSICK ET AL,1997, P. 30)

Para Gersick et al (1997), cada um desses estágios possui características e desafios diferentes, como:

- O estágio do Proprietário Controlador se caracteriza pelo controle de propriedade consistente em uma pessoa ou casal e no caso de outros proprietários, os mesmos possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. Os desafios têm como objetivo capitalizações, o equilíbrio de controle unitário com contribuições de acionistas importantes e a escolha de estrutura de propriedade para a próxima geração.
- O estágio de Sociedade entre Irmãos é caracterizado por dois ou mais irmãos terem o controle acionário da empresa e pelo controle efetivo nas mãos da geração de irmãos. Os desafios desse estágio são a desenvoltura, processo para o controle dividido entre os sócios, a definição dos papéis dos sócios não funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação corporações dos ramos da família.
- E por último, o estágio de Consorcio de Primos se trata de muitos primos como acionistas e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Tem como desafios a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas e a criação de um mercado de capital para a empresa familiar.

Mesmo diante a essas propostas (estágios) algumas empresas não seguem à risca esta ordem e fazem conforme a necessidade momentânea que a empresa se encontra, como no caso do falecimento de um membro, ter que substituí-lo antes do previsto e sem a preparação total para o cargo ou retornar para um modelo anterior, ou pular para o último.

**Figura 4: A Dimensão de Desenvolvimento da Família**



**Fonte: Gersick et al (1997)**

Esse modelo descreve o desenvolvimento da família ao longo do tempo, com a sustentação de aspectos, como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados, sogros, padrões de comunicações e papéis familiares, sendo elas divididas em quatro estágios: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do bastão, que são definidas pelas idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa.

Este eixo da família é diferente dos outros anteriormente citados, pelo fato de ser conduzido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, sendo de mais mão única. Gersick et al (1997) diz que as famílias perdem o contato direto entre as gerações depois que os filhos completam 25 anos, porém no caso de famílias que possuem empresas, o contato em maior parte dos casos permanece pela vida toda.

Cada estágio nesse processo de desenvolvimento possui características e desafios diversificados, assim nos mostra Gersick et al (1997):

- O estágio da Jovem Família Empresária tem por sua característica a geração adulta abaixo de 40 anos e no caso de haver filhos abaixo de 18 anos. Já os desafios chave são de criar um “empreendimento casamento” viável, tomar as decisões a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamento com a família em desenvolvimento e educar os filhos.
- O estágio de Entrada na Empresa possui as características de ter uma geração mais velha entre 35-55 anos, e uma geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. Seus desafios são de administrar a transição de meia idade, separar e individualizar a geração mais nova e facilitar um processo, mas saudável para as decisões iniciais de carreias.
- O estágio de Trabalho em Conjunto trabalha com a geração mais antiga entre 50-65 anos e a mais jovem entre 20-45 anos. Tem como desafio promover

cooperação e comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e a administração das três gerações da Família que Trabalha em Conjunto.

- Para concluir temos o Estágio da Passagem do Bastão, onde a ênfase é para a geração mais velha com 60 anos ou mais e com desafios de desligamento da geração mais velha da empresa, juntamente com a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

A cada ciclo de vida de uma empresa familiar é possível notar as decisivas mudanças e disposição para sempre mantê-las saudáveis e não perderem a tradição e empenho de seus fundadores. Assim nos diz Gersick et al (1997) “Trabalhar em conjunto é a meta, mas isto requer qualificações de um reagente de orquestra”.

**Figura 5: A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa**



**Fonte: Gersick et al (1997)**

As empresas familiares acarretam por toda a extensão de suas dimensões de desenvolvimento da propriedade e da família como necessita se desenvolver e o que é preciso levar em conta para crescer gradativamente com os aprendizados, estágios e necessidades da empresa. É preciso levar em conta o porte, idade, estrutura e desempenho financeiro para que se compreenda como o sistema está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver.

O estágio inicial demanda que seus proprietários-gerentes estejam no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e frequentemente a maior parte de seus recursos, focalizam em um produto ou serviço, com a finalidade de se “agarrar” a um nicho em específico e estabelecer metas a longo prazo. Tem como características uma estrutura organizacional informal e foco em encontrar um produto,



tem como sobrevivência a entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamentos e uma análise racional de acordo com seu sonho.

Após a sobrevivência de anos incertos do período inicial, a empresa pode expandir para a formalização em várias áreas, como vendas, produtos e número de funcionários, com estruturas formalizadas, recursos humanos, marketing e vendas diferenciados. Seguidamente de uma estrutura cada vez mais funcional e produtos ou linhas de negócios múltiplos, evoluindo do papel de proprietário-gerente e profissionalização da empresa, desenvolvendo planejamentos estratégicos, sistemas e políticas organizacionais e a administração do caixa.

Posteriormente, decorre o estágio da Maturidade em que parte da relação das margens quando saudáveis, começam a definharem, os concorrentes se multiplicam e as vendas declinam, isso pode ocorrer após dez, quinze ou cinquenta anos, ter uma estrutura organizacional favorece a estabilidade, a base de clientes estáveis ou com crescimento modestos também, estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência e rotinas organizacionais bem estabelecidas, podem tirar a empresa desse estágio de declínio. Com os objetivos focados em novas estratégias, o empenho de gerentes e acionistas e o reinvestimento. Existem duas saídas desse estágio para uma empresa familiar, que são a renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

Gersick et al., (1997) nos mostra os quatro tipos clássicos de empresa familiar, sendo elas:

- **Os fundadores e a experiência empreendedora**

O proprietário controlador de primeira geração é um dos tipos mais estimulantes de empresa familiar, pois é ele quem passa suas experiências, assim conseqüentemente refletindo nos estágios subsequentes. Ter uma empresa saudável nos primeiros anos de vida diz muito sobre seu futuro sucesso. Este estágio Inicial é caracterizado e reconhecido por conter um Proprietário Controlador e um fundador no estágio de Jovem Família Empresária.

Alguns fatores conduzem os fundadores para a fundação da empresa como, o desejo de ser proprietário ao invés de empregado, a motivação para ser seu próprio chefe e ter a sua própria independência pessoal. O incentivo para a carreira de empreendedor tem surgido por conta de frustrações com chefes, falta de reconhecimento profissional e o desejo de ter maior poder nas tomadas de decisões. Os mesmos são atraídos pelo

desafio de poder aplicar suas ideias e estratégias em um negócio que será de propriedade sua, onde suas decisões e ideias irão prevalecer e poder ser executadas.

Por se tratar de empresa familiar os investimentos de capital inicial veem de poupanças pessoais e de outros membros da família, proporcionando uma maior oportunidade financeira enquanto a empresa está sendo estabelecida.

Segundo os dados de Gersick et al., (1997) as empresas sofrem grandes probabilidades contra seu sucesso, como por exemplo os Estados Unidos 40% das empresas se frustram no primeiro ano, 60% em menos de dois anos e 90% até o final do décimo ano.

Para um novo empreendimento familiar requer ações concretas e decisões importantes, como, contratar membros da família, prepara-los para posições de gerenciamento, distribuir participação acionaria aos herdeiros da família e antecipar uma transição de controle gerencial dentro da família, não podendo também deixar de citar o passo psicológico que seria a concepção da empresa pelo Proprietário Controlador, que não vê como uma atividade pessoal e sim um patrimônio familiar.

Vale também lembrar da questão de participação acionária, onde permite que o fundador controle as decisões estratégicas e operacionais e também as decisões da família com uma frequência maior.

Esse estágio Inicial é primordial para conquistar a lealdade entre clientes, funcionários e outros participantes, como a família, banco e fornecedores. Resumidamente é a fase em que são lançados os três aspectos centrais da empresa familiar: cultura, estratégia e valores de gerenciamento de patrimônio, onde a cultura é constituída por seus valores e suposições de comportamento em áreas diversas, como autoridade adequada para tomada de decisões, exemplo, hierárquica, o papel da gerencia, estilo ideal de liderança (autocrática, consultiva e participativa), normas de abertura e sigilo, pessoas e orientações para tarefas, lealdade ao líder e a organização, respeito pela hierarquia, etc.

- **A Empresa Familiar, crescendo e evoluindo**

Neste estágio fala-se da Expansão/Formalização, onde o poder acionário passou para uma forma de Sociedade entre Irmãos e a família está entrando para a empresa, é um estágio crítico dentre as empresas que sobrevivem e prosperam, por estar se descobrindo verdadeiramente como uma empresa familiar. É a fase para instruir os

próximos responsáveis pela gestão do negócio, como os filhos, mas também estabelecer chaves com funcionários não pertencentes a família. O planejamento, coordenação e comunicação são qualificações cruciais para os gerentes e membros da família.

A questão de sociedade mais discutida e pensada nesta fase é a de dinheiro, pelo fato de terem um curto prazo para reinvestir na empresa, preparar os filhos e outras despesas ligadas ao estilo de vida.

Neste estágio a tensão fica bem maior. Em alguns casos não conseguem lidar com as situações adversas e partem até para uma venda de ações forçada, prejudicando e desestruturando todo o planejamento para a empresa. Quando ocorre a sobrevivência da vida financeira da organização nesses casos de separação dos sócios, tem a possibilidade de voltar ao estágio de Proprietário Controlador, assim, não perdendo totalmente o negócio familiar.

A Entrada na Empresa dos novos proprietários, que nada mais é que a próxima geração, também se trata de mais uma decisão bem planejada, para garantir o mesmo engajamento que houve nas gerações anteriores, não fazendo a discrepância entre os filhos e tomando a decisão mais sensata e eficaz para o negócio. Conseguindo esclarecer se a empresa é realmente aquilo que a geração mais nova deseja, cuidando seriamente desse ciclo de vida da empresa: planejamento estratégico.

“Em termos estratégicos, as empresas em crescimento podem enfrentar problemas difíceis, de longo e curto prazos: capitalização, administração financeira, desenvolvimento de novos produtos, concorrência e diversificação” (GERISCK ET AL, 1997, p. 176).

[...] a mudança isolada mais importante que eles estão considerando seja a criação de um conselho de administração para ajuda-los a avançar através de um processo de planejamento estratégico por etapas. Isso poderá aumentar significativamente suas chances de negociar com sucesso o estágio de Expansão/Formalização e emergir em um novo nível de operações. (GERSICK ET AL, 1997, P. 182)

Para soluções das mesmas é indicado a contratação de um consultor externo, pois ele conseguirá ver além de um círculo familiar, irá analisar, fazer mudanças e orientar de acordo com as necessidades profissionais da empresa, estará aberto para mudanças de cargo e saberá orientar e explicar quais melhorias e benefícios irá trazer para o negócio.

- **A Empresa Familiar complexa**

Se trata da empresa em que passou por várias gerações, que atingiu um estágio maduro de desenvolvimento, sendo uma raridade entre as empresas familiares.

Um grande exemplo que Gersick et al (1997, p. 183) cita sobre empresa familiar, é a empresa norte-americana Cargill:

A Cargill Inc., a maior organização de capital fechado dos Estados Unidos, é um exemplo de empresa familiar de quarta geração, no estágio de Consórcio de Primos. Sua linha de produtos, que responde por US\$ 47 bilhões em receitas, consiste de comércio e transporte de commodities, processamento e produção de alimentos e produtos agrícolas. (GERSICK ET AL, 1997, P. 183)

Nesse estágio é adotado a ideia da participação de membros não familiares, como por exemplo, o gerente do conselho não pertence à família, antigamente era exigido pelas leis finlandesas que esses cargos fossem compostos pela família, mas atualmente é uma opção. É visível como a competição é mínima entres os membros, e o foco total deles são interagir de forma cooperativa e a com soluções de problemas.

Outra empresa familiar citada por Gersick et al (1997), é a Hartwall Group Ltd, uma cervejaria e engarrafadora que já se encontra em sua sexta geração e após o crescimento da empresa conforme as mudanças e reenquadramentos das novas gerações, o holding da Hartwall, adquiriu novas cervejarias e desenvolveu uma reengenharia no sistema de distribuição, reduzindo os custos unitários e fornecendo informações mais rápidas sobre as vendas, foi uma inovação implantada por um novo sistema de informações de gerenciamento.

Nos primeiros estágios a geração mais jovem não tinha a oportunidade de participar das reuniões de negócios e ficar informados das decisões, já neste estágio Gersick et al (1997) destaca que “A geração mais jovem em particular apreciou o fato de ser incluída em discussões sobre o negócio e de haver políticas escritas para emprego, promoções e oportunidades para capital de risco”. (GERSICK ET AL, 1997, P. 283).

As maiores dificuldades desse estágio se encontram nas lutas internas por reconhecimento, poder e dinheiro, acarretando tensões na família e até mesmo serem carregadas por anos, porém é o estágio que a próxima geração tem para mostrar seus interesses em cargos de diretores executivos e se levaram essa oportunidade adiante.

- **A Diversidade de Sucessões: Sonhos e Desafios Diferentes**

Este estágio mostra o estágio não menos importante que os anteriores, mas o mais decisivo para a história e continuidade do negócio familiar, não se tratando apenas de uma mudança de líder e sim um relógio de desenvolvimento, um período de ajustes e adaptações. Algumas empresas têm isso como planejamento a longo prazo e outras de acordo com as necessidades, como em um caso de saúde.

Os proprietários precisam formular a visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações em concordância com essa estrutura. Eles precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerencia e montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados. Eles precisam superar qualquer resistência a entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados. (GERSICK ET AL, 1997, P. 202)

Esses passos (para sucessão) ocorrem de acordo com cada membro da nova geração, com metas pessoais que eles têm estabelecidas para o crescimento e inovação da empresa familiar, se seus sonhos são os mesmos de que seus pais, tios e nem sempre sendo fácil atingir esse ideal que os antecessores querem passar. Para se manter um bom gerenciamento profissional e uma harmonia familiar, ter representantes não funcionários irá favorecer para sair dessa etapa saudavelmente.

Tem um tipo raro de sucessão que Gersick (1997) diz é de “uma empresa de Proprietário Controlador pular para o estágio de Sociedade entre Irmãos e passar

diretamente para o Consorcio de Primos” no caso de não haver sucessores aptos para tomar a direção da empresa, transferindo a propriedade para seus netos com a esperança de que possam assumi-la.

Além disso, Gersick et al (1997) mostra que existem nove tipos de sucessão de acordo com cada estágio citado anteriormente (Proprietário Controlador; Sociedade entre Irmãos; Consorcio de Primos). No capítulo de processo de sucessão será apresentado com particularidade esses nove tipos.

Podemos dizer que os principais motivos para o sucesso dessas estão relacionados a confiança, afetividade, dedicação e o desejo de dar sequência aos princípios familiares que são seguidos desde o começo do negócio, porém também são encontrados conflitos no decorrer desta jornada, como as decisões que são interferidas por fatores emocionais, dificuldades na descentralização, lealdade no setor de recursos humanos, por exemplo dar prioridade a pessoas que ajudaram na evolução da empresa e não por serem simplesmente da família, confiança mútua e o conflito de ideias entre gerações. (ZORZANELLI, 2011)

Segundo Sebrae (2005), em torno de 80% das empresas existentes no Brasil, são de propriedade familiar. “Segundo dados do Sebrae e do IBGE, as empresas geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% da força de trabalho, além de representarem 90% dos empreendimentos no Brasil.” (JDV, 2019, P.01)

A IBEF - Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças – (2011), explica que “em alguns casos, os fundadores estão simplesmente tão envolvidos na administração diária do negócio que não têm condições para planejar o futuro. Muitos empresários também relutam em transferir o controle ou mesmo a gestão para seus herdeiros, mesmo que estes já sejam bem capacitados”, assim, resultando no alto índice de mortalidade das empresas familiares.

## 2.2 GESTÃO FAMILIAR E TIPOS LIDERANÇA

Gestor: aquele que é promovido por suas experiências e fica entre a gerencia e a coordenação. Para ser um gestor é necessário ter um cargo de alta dentro da empresa, as habilidades são desenvolvidas com o tempo. O gestor fica mais focado em trazer resultados e bons planejamentos para a empresa.

Líder: aquele que não precisa necessariamente de um cargo para ser considerado líder, são conhecidos por influenciarem e inspirarem as pessoas de maneira positiva, seja por atitudes ou falas, estimulam as pessoas sempre a serem melhores, até mesmo outros profissionais.

Gestão é uma ciência que pode ser ensinada e aprendida; liderança é uma arte. A gestão é uma função, enquanto a liderança é um relacionamento. Liderança tem a ver com fazer com que as pessoas entendam e acreditem na sua visão e fazer com que trabalhem com você para alcançar seus objetivos.

Uma distinção essencial entre gestão e liderança é que gerimos "coisas" e lideramos "pessoas" (HYACINTH, 2018, P.01).

As pessoas costumam dizer que as duas coisas (gestão e liderança) acabam sendo a mesma, mas na prática é possível observar que são categorias distintas. O líder nos leva de mãos dadas, já o gestor nos manda ir e fazer como foi instruído. O líder está focado na missão e no cenário geral. O gestor se planeja e organiza para bater metas anuais e são responsáveis pelo presente. O líder cria uma visão de anos de estrada que irá alterar o percurso da história. "Liderança é a habilidade de influenciar um grupo para se alcançar objetivos. Gestão, por outro lado, é o uso de autoridade inerente da hierarquia formal para obter o cumprimento dos membros organizacionais". (HYACINTH, 2018, P.01)

Basicamente, nenhum dos dois deixam de ser importantes para uma organização, os dois trazem muitos benefícios e é difícil escolher apenas um.

Sardenberg (2019) diz que as empresas familiares que adotaram as práticas de Governança Corporativas (administração), deixando claro para sócios e herdeiros que essa prática é essencial para o bom resultado de vida da empresa, assim, 42% delas tem Conselho Administrativo, 20% adotaram Conselho Consultivo, 48% fazem mais de 10 reuniões por ano, 35% criaram Comitê de Assessoramento. E continua que diante pesquisas que o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares já comemoram 56% de acordo com acionistas, 46% possuem um

plano de sucessão esboçado, 45% criaram Conselho de Família, 64% apresentam código de ética e 42% possuem auditoria interna ou contratam auditoria independente.

Ainda assim a liderança é descrita por três estilos, por Natsume (2016):

- **Liderança Autocrática:** é aquela onde o centralizador não aceita ideias da equipe, manda até na maneira operacional do colaborador, tem um controle exagerado, achando que somente a maneira com que ele gere é a certa, sem abertura para opiniões, assim sendo mais comum os conflitos.
- **Liderança Liberal:** é conhecido pelo líder dar a liberdade de decisão para os membros da equipe, porém todo cuidado é importante para não haver desunião no grupo, e não fazer com que a equipe perca o foco e achem que podem trabalhar quando quer e da maneira que entendem.
- **Liderança Democrática:** é atuante como regulador, pois busca alinhar os interesses da organização com os dos colaboradores, resolver os problemas junto a eles (subordinados), conquistando a confiança e lealdade dos mesmos para atingir metas e regras estabelecidas pela empresa, sem dizer que é muito respeitado, beneficiando um clima sadio e sem conflitos.

Como pode-se observar mais detalhadamente no quadro abaixo:

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez-faire)</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.



O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

**Tabela 1: Os três estilos de liderança (CHIAVENATO 1994, APUD, SILVA, 2013)**

Esses estudos têm como objetivo estudar a relação do líder com seus subordinados, observando a maneira com que o líder aconselha sua equipe, com a intensão de mostrar as características dos estilos de liderança. (METIDIARI, 2011)

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA FAMILIAR

Toda gestão precisa inicialmente de ser impostas regras, normas e limites para se ter um bom resultado. A gestão financeira é considerada de extrema importância para que a empresa sobreviva ao mercado. (CHIARETTO E CHAVES 2016)

Gitman (2004) *apud* Chaves e Chiaretto (2016) “o gestor financeiro tem como função controlar o fluxo de caixa da empresa, analisar, planejar e ter o controle financeiro”, continua que com os dados desse controle é possível fazer planejamentos futuros para se obter mais lucratividade, utilizando de algumas ferramentas como, relatórios de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, balancetes e DRE.

Qualquer empresa seja familiar ou não familiar precisa seguir critérios para se manter em pé, e todos eles são muito importantes, e ter o conhecimento é essencial, ou até mesmo pessoas propriamente capacitadas para estar à frente da contabilidade.

Gersick et al (1997) nos mostra que mesmo diante a uma empresa que sobrevive a gerações, é de extrema importância a gestão financeira. Um exemplo que ele nos mostra é da Hartwall, uma empresa americana que está no mercado a seis gerações e ainda não mede esforços para o conhecimento diário e administração da mesma.

[...] mas ainda são necessários um esforço e uma reeducação contínuos das gerações mais jovens a respeito dos limites sobre a capacidade da empresa para sustentar financeiramente e família. (GERSICK ET AL, 1997, P. 191)

O autocontrole para atender as necessidades que a empresa requer devem ser impulsionados a cada dia e as necessidades dela (empresa) veem antes de qualquer coisa, sendo indispensável um bom e sadio diálogo entre os membros da família e da empresa.

Muitas das vezes os sócios irmãos tem necessidades diferentes do planejamento financeiro da empresa, assim afetando de maneira com que eles tratam suas ações no negócio. (GERSICK ET AL, 1997, P. 168)

### **3 DESAFIOS E CONFLITOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR E AS REAÇÕES DAS PESSOAS DIANTE DELAS**

Inicialmente os conflitos começam pela disputa de dinheiro, nível hierárquico ou mesmo pelo convívio familiar. Fazer parte deste conjunto definido como uma empresa familiar não é fácil quanto parece, talvez por pensarem justamente que por fazerem parte da mesma família, mesmas tradições, educação, princípios, entre outros, o negócio passará sempre a ser gerido da mesma forma, com os mesmos cuidados, dedicações e etc.

De acordo com Lodi (1998) a ética para sócios e parentes são primordiais para o bom funcionamento e sucesso das empresas. Assim diz:

Conflitos entre sócios tem sua gênese no sistema interno de cada grupo familiar. Não é a deterioração da situação financeira da firma, nem a conjuntura do País, o que dá origem aos conflitos: é o comportamento ético entre os indivíduos. Afora os instrumentos legais que regem as relações entre os sócios – tais como os de acordos societários –, a estabilidade e permanência de boas relações dependem de se buscar constantemente os meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas de profissão. (LODI, 1998, P. 11)

Segundo pesquisas do Sebrae junto a especialista Michele Andreza de Freitas Carvalho, com a colaboração de Antônio Carlos de Matos e de Armando Lourenzo Moreira Junior, os conflitos surgem a partir do momento em que os pais (proprietários) querem que os filhos sucedam a administração, sem o desejo dos mesmos, quando um membro sente que trabalha mais que o outro e não tem indeferimento da direção para solução, as novas gerações querem implantar novas ideias, formas de administrar, mas os antigos acreditam que estão fazendo sucesso e essa mudança irá atrapalhar, contratações de tios, primos, sobrinhos, por serem parentes, mas não têm competência para exercer o serviço.

A sucessão é uma das maiores dificuldades encontradas nas empresas familiares. “Segundo o Sebrae, 70% das empresas familiares não sobrevivem à segunda

geração, evidenciando a problemática de passar a liderança para os herdeiros.” (Kiebaum, 2019)

Conflitos acontecem em todo e qualquer ramo profissional, porém no espaço circundante toda precaução é necessária, por se envolver vínculos familiares e acabarem levando para o pessoal, interferindo ou prejudicando o convívio fora da corporação. Lodi 1998, afirma:

Um dos pontos cruciais é a identificação dos conflitos de interesse e dos abusos por meio de um Código de Ética. O outro ponto é encontrar oportunidade em reuniões do conselho e da diretoria para alargar a consciência dessas relações e exercitar a doutrinação nessa área. Os mal-entendidos não surgem somente da vaidade e da ganância – mas da desatenção e da primitividade das relações humanas. “Tirar proveito” pode ser uma atitude inconsciente, porém é danosa. Agir preventivamente é a melhor política. Nas relações entre sócios não basta “ser de confiança”; é preciso “parece ser.” (LODI 1998, P. 45)

No entanto, sucesso nos âmbitos empresarias familiares são possíveis, apesar de todos conflitos e desafios, deve-se ter a ética e boa gestão para sair de situações delicadas levando ainda aprendizados consigo e para empresa com um todo.

As empresas familiares prezam por valores essenciais entre a família e gestão, visando sempre que sejam lucrativas, proporcionando um bom padrão de vida para os familiares, almejam que todos os membros tenham conforto, amor e proteção. Apesar disso temem pelos conflitos e impasses que ocorrem durante toda a vida de uma empresa familiar.

Assim, nos diz Gersick et al (1997, p. 283):

Elas se preocupam com a possibilidade de que conflitos familiares, indiferença ou falta de profissionalismo possam prejudicar a capacidade de prosperidade da empresa, destruindo o suporte financeiro para a família e corroendo o legado e a instituição que se esforçaram tanto para construir. Ao mesmo tempo, elas temem que a pressão da empresa crie tensão, ciúme ou ressentimentos, tonando do seu sucesso sem significado. (GERSICK ET AL, 1997, P. 283)

Para resolver problemas em empresas de ramos familiares não se pode olhar somente para empresa, para a família ou para os acionistas, as mesmas precisam ser tratadas como propriedade familiar, onde é comandada por indivíduos que são fundamentais para estabilidade do negócio.

Trate a família como família que tem uma empresa, envolvendo parentes que escolheram trazer suas carreiras e vidas financeiras para o domínio familiar e trate os proprietários com respeito que eles conquistaram investindo não apenas seus bens, mas sua identidade pessoal e o futuro de seus filhos no sucesso do empreendimento. (GERSICK ET AL, 1997, P. 285)

As empresas familiares enfrentam desafios por seu sucesso e crescimento sempre estarem em evolução, assim colocando-se diante de diferentes concorrentes. Geralmente as empresas dispõem de dinheiro para reinvestir, certificam sua participação no mercado, desenvolvem base estratégicas, são conduzidas de forma bem comandada, estão sempre em desenvolvimento de novos produtos. (GERSICK ET AL, 1997)

Os desafios estratégicos das empresas familiares nesta situação podem ser divididos em três áreas principais: opções de capital/financiamento; questões de mercado e produto; e planejamento, particularmente estratégico. (GERSICK ET AL, 1997, P. 180)

A coordenação é crucial em qualquer seja o processo da empresa, seja com a entrada dos membros mais novos, com o capital financeiro, lançamento de novos produtos e planos estratégicos a longo prazo.

Um comportamento no qual, não fosse profissionalmente pensando e elaborado para dizer, e conseguir “sair” da situação sem que ficasse um clima ruim entre os irmãos,

e ainda fizesse com que a irmã entendesse o ponto de vista técnico, é citado por Gersick et al (1997, p. 284):

Um sobrinho desgarrado e desempregado e uma irmã sem marido que se preocupa com ele (filho). A solução proposta está no círculo da empresa: um emprego para o qual o candidato não está qualificado e pode ter um impacto negativo sobre o desempenho da empresa. (GERSICK ET AL, 1997, P. 284)

O dirigente precisou ter o profissionalismo em dizer que tal oportunidade poderia trazer tais prejuízos para a empresa, porém conversou a irmã das duas maneiras (pessoal e profissional) e conseguiu fazer entender seu ponto de vista, e a mesma concordou que seria errado, apesar de achar uma solução fácil. No entanto foi cedida a oportunidade para o sobrinho aos finais de semana para ver como se sairia, e acabou se deparando com uma situação mais negativa do que esperava, assim deu o auxílio necessário profissional para o mesmo e o “liberou”, para ter a chance em outro estabelecimento não familiar, desse modo podendo retornar futuramente a empresa com a preparação que a corporação requer. (GERSICK ET AL, 1997)

O sócio/proprietário/irmão evitou um conflito momentâneo ou até mesmo futuro, mostrando a sócia/proprietária/irmã que nem sempre a solução mais fácil é colocar um membro sem conhecimento e qualificações apenas por fazer parte da família, que para a empresa ter vida longa e saudável é preciso pensar em quais membros familiares ou não familiares contratar. (GERSICK ET AL, 1997)

Os efeitos dos conflitos podem ter resultados positivos ou negativos, porém é dependente de diversos fatores, como por exemplo, qual foi o motivo do conflito e como foi tratado. O positivo pode estimular os indivíduos a buscar formas mais eficazes para a obtenção daquilo que almeja, mais criativas e empreendedoras, também em casos de problemas internos tratados naquele momento evitando problemas futuros. O efeito negativo pode vir na contrapartida e afligir toda a equipe, trazendo desmotivação, despendendo o bom desenvolvimento, expandindo as tensões e prejudicando o desempenho dos mesmos. (FRIEDRICH; WEBER, 2014)

O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito. (MCINTYRE, 2007, P. 303, APUD FRIEDRICH; WEBER, 2014)

No entanto, para determinar se esses conflitos serão positivos ou não, deve-se observar a decorrência das novas ideias, melhores resultados, as consequências de perdas ou ganho na produtividade e convívio entre os membros.

Cada situação de conflito gera uma reação e cada pessoa responde a ela de uma forma diferente. Assim, é possível citar quatro tipos mais comuns de reações (SANTOS, 2018):

- **Reação Divergente:** A interesse opostos, onde um indivíduo quer “vencer” o outro, fazendo com que sua opinião predomine. Exemplo: O líder discute com a pessoa responsável para resolver projeto, tentando fazer com que sua opinião prevaleça, sem considerar os pontos opostos e quais benefícios poderá trazer, não chegando a uma conclusão e isso pode gerar atrasos e perdas.
- **Reação Conflitante:** É aquele em que o líder impõe sua opinião de acordo com seu nível de hierarquia. Exemplo: A equipe precisa fazer determinada tarefa de acordo com a ordem do líder, sem considerar alguma ideia contrária a dele, o projeto vai seguir mesmo com a insatisfação da grande parte.
- **Reação Concorrente:** Quando o líder impõe uma ideia e o membro da equipe aceita, pelo fato de ter que obedecer ao chefe, porém isso irá gerar uma disputa e um pensamento de vingança circunstâncias futuras. Exemplo: O indivíduo da equipe faz o que conforme foi ordenado pelo líder, porém fica pensando internamente em como prejudica-lo no futuro, um comportamento danoso e difícil de reverter.
- **Reação Convergente:** Quando ocorre uma incompatibilidade e todos os membros da equipe tentam resolver juntos de maneira passiva, buscando entender a ideia de todos da equipe, com o intuito de levar o melhor para o projeto em desenvolvimento.

## 4 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O mais importante em um processo de sucessão da alta administração ou da diretoria, é que se tenha em mente que a transição é um processo e não um evento. E que como todo processo organizacional, tem começo, meio e fim. É necessário planejamento e estruturação da organização.

Para Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) apud Petry e Nascimento (2009) o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de "ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação", destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor. (FLORIANI E RODRIGUES, 2000, P. 307-308)

A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois necessita do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir. Entre esses fatores, o modelo de gestão utilizado. É por esse motivo que é importante verificar e estudar como as organizações são gerenciadas tendo em vista seu pressuposto básico: a continuidade.

Todo negócio familiar nasce com o desejo de que o legado do fundador perdure por gerações. Por isso, toda e qualquer organização familiar se preocupa com a sucessão (CAMARGO, 2018).



## 4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO

A sucessão nas empresas familiares não é um processo de fácil aceitação, o processo de transição deve ser elaborado desde o início do negócio, com requisitos descritos por contadores, e também iniciado com a presença do fundador e todos os envolvidos. O bom diálogo é indispensável para se chegar a um resultado sadio e benéfico para todos e em principal para a empresa. (MARTINS, 2018)

Sardenberg (2019) diz que “uma amostra composta por 43% de empresas familiares que são lideradas pela segunda geração e com 19% já comandadas pela terceira geração, contra apenas 31% das quais os fundadores ainda estão à frente do negócio”, assim nos mostrando que maior parte das empresas familiares no Brasil estão obtendo sucesso no processo da “passagem de bastão”.

Algumas variáveis neste processo podem tornar-se fontes de conflitos, como nas escolhas:

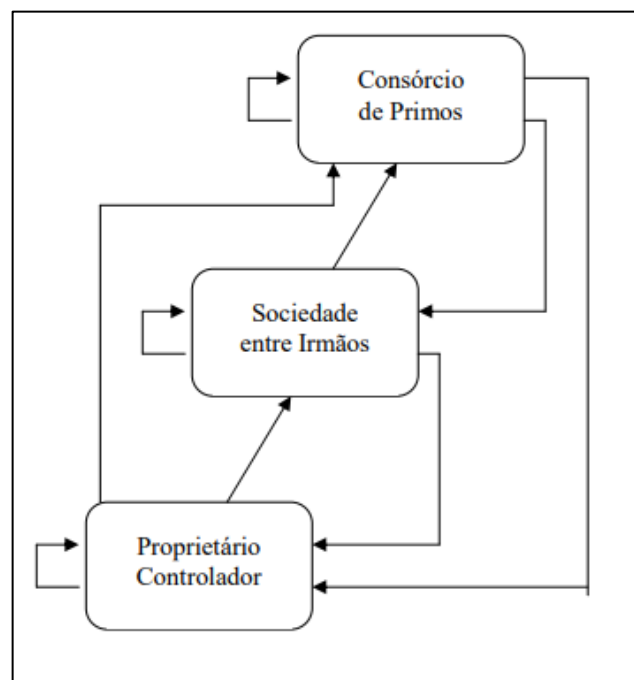
- De quem será o novo responsável pelo comando da empresa;
- Quando acontecer a transição;
- Como será o processo e quem pode ou não fazer parte da empresa;
- Como será exercida o controle e autoridade e a quantidade de membros que poderão fazer parte;
- Qual a preparação necessária para o processo de transição e o que acontecerá caso não tenha sucesso no processo sucessório;
- Quem pode possuir as cotas da empresa e como será examinado o valor a ser pagos aos membros;
- Como decorrerá em caso de separação ou falecimento;
- Quais responsabilidades em relação a comunidade, em relação aos funcionários mais antigos e a responsabilidade em relação a outros membros da família.

É indispensável não misturar a gestão com processos que não solucionaram as necessidades da empresa (indicado por membros/responsáveis, porém sem comprovação de processos administrativos), e fazer com que os herdeiros entendam que não irão herdar uma empresa, mas sim uma sociedade desenvolvida por pessoas que não se escolheram. (SEBRAE, 2019)

Para Moreti (2016), “o que concluímos desse cenário – que alguns julgam ser um dos mais problemáticos, por envolver laços de sangue – é que, sem uma gestão estratégica focada em resultados e não em privilégios, não há conversa possível”, diante dos passos seguidos necessários, é possível que a cada geração o negócio não cesse em prosperar crescendo cada vez mais.

Gersick et al (1997) nos mostra nove possíveis tipos de sucessões:

**Figura 6: Nove Tipos de Sucessão**



**Fonte: Gersick et al 1997**

As sucessões em empresas familiares não precisam seguir habitualmente uma sequência. Algumas não são fundadas unicamente por um empreendedor, e sim por uma equipe e irmãos.

Gersick et al (1997) afirma que uma empresa de Proprietário Controlador pode pular o estágio de Sociedade entre Irmãos e ir sem intermédios para o Consórcio de Primos, em casos de sócios da próxima geração não ter interesse em assumir a liderança, assim, o proprietário faz planos para passar a propriedade para os netos.

Quando a sucessão envolve a substituição de liderança sem alterar a forma básica da empresa, grande parte daquilo que o proprietário aprendeu no passado é aplicável ao futuro. Contudo, quando a sucessão envolve não apenas uma mudança da guarda, mas também uma reestruturação da forma fundamental da empresa, a adaptação exigida do sistema é muito maior. Neste caso, pouco daquilo que funcionou no passado poderá funcionar bem no futuro. (Gersick et al, 1997, p. 211)

A transição de liderança em uma futura estrutura de escolha de alteração de estágio, envolve três opções básicas:

- A primeira se trata de reciclar a condição exercida na liderança atual, exemplo: quando o fundador deixa a empresa para o filho (de Proprietário Controlador para Proprietário Controlador), ou no caso de um grupo de primos que passa a propriedade para os filhos (de um Consórcio de Primo para outro);
- A segunda se trata da estrutura mais complexa, onde se divide a responsabilidades e direitos de propriedade de gerenciamento para o grupo de irmãos da próxima geração, exemplo: de Proprietário Controlador para Consórcio de Primos;
- A terceira é a de característica mais simples, com o intuito futuro de estrutura de propriedade e controle, exemplo: de Sociedade entre Irmãos para Proprietário Controlador.

Três são “reciclagens”, envolvendo uma mudança na liderança, mas mantendo a mesma forma de propriedade; três são sucessões “progressivas”, envolvendo uma mudança na liderança e aumentando a complexidade da forma de propriedade; e as três últimas são sucessões “recursivas”, que envolvem uma mudança na liderança e, ao mesmo tempo, simplificam a forma de propriedade. (GERSICK ET AL, 1997, P. 211)

Nesses casos de transição de liderança normalmente o proprietário contrata proprietários terceirizados, ou seja, não pertencentes a família para administrar a empresa nesse intervalo de tempo.

A sucessão nas empresas familiares é compreendida de duas maneiras: familiar e profissional. A familiar se configura pelo fundador favorecer seus herdeiros naturais, e a profissional é a que passa toda a administração para profissionais contratados, assim entendendo que a familiar gera problemas e a profissional proporciona resultados. (Araújo, 2007; Oliveira 1999, apud Calegari, 2016).

#### 4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR

O período da sucessão para uma empresa familiar é o mais árduo dos ciclos da organização. Ainda assim é possível observar vantagens nesse processo, como a continuidade do comando da família na empresa, maior essência familiar, o conhecimento mais profundo sobre o sucessor, tendo no controle uma pessoa com interesse em prosseguir o negócio e com o desejo de sucesso futuro. No caso da desvantagem, se destaca pela disputa entre os membros da família. (OLIVEIRA 1999, APUD POUSA ET AL, 2005)

No processão sucessório profissional uma das vantagens é o processo de recrutamento e seleção de acordo com o perfil desejado e a experiência de outras empresas. A desvantagem se determina pela perda significativa das características da empresa familiar. (GERSICK ET AL, 1997, P. 201)

## 5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E RH

Os desafios para uma empresa familiar parecem ser infinitos, a cada etapa é um novo desafio. Assim, se diz também sobre as contratações (recrutamento e seleção), que precisa ser analisada cautelosamente pensando na evolução da empresa, não dando espaço para membros familiares apenas por serem familiares, e sim para indivíduos com capacidade para exercer a função, olhando para o candidato familiar como se fosse um candidato comum. (TOTVS, 2020)

O sucesso do negócio se define pelo seu time, ou seja, pelas pessoas que fazem parte dele, que fazem acontecer. Desta maneira o processo de recrutamento e seleção são determinantes, e raramente consideráveis pelos responsáveis da contratação. Por muita das vezes não haver esse processo para a escolha de um cargo importante ou qualquer ele que seja, gera consequências diretamente ligadas ao desempenho corporativo e na convivência entre as pessoas. (MARTINS, 2018)

A atribuição de pessoas dentre funções incorretas de seus conhecimentos, pode trazer sérios prejuízos a empresa, algumas vezes irreversíveis. Para toda e qualquer decisão dentre de uma organização, sendo familiar e se tratando cargos de grande responsabilidade, não se pode dar o poder para uma pessoa descapacitada, simplesmente por ser um filho ou um parente mais próximo. É necessário a formação e experiência correta para os cargos destinados, assegurando que cada um esteja apto para discorrer daquele cargo. (GS1 BRASIL, 2017)

Para Gersiak et al (1997) algumas definições devem ser impostas, como de quais filhos devem ser admitidos na empresa, como devem ser remunerados, se eles serão promovidos, inclusive as qualificações, avaliação e treinamento, no caso de que se os filhos precisaram demonstrar qualificação para poder entrar na empresa, qual a escolaridade e quanta experiência profissional vai precisar, se precisaram ter experiência de fora para depois fazer parte da equipe familiar.

[...] é a criação de políticas formais de compreensão, promoção e admissão, bem como o processo formal de avaliação. Essas políticas são cruciais para

o recrutamento e manutenção de gerentes talentosos. (GERSICK ET AL, 1997, P. 179)

Gersick et al (1997) continua que para um membro da família estar qualificado ele precisa concluir o curso superior, manifestar interesses e habilidades que irão agregar para o desempenho da empresa e demonstrar um interesse a longo prazo para com a mesma.

A lista de decisões que precisam ser tomadas é enorme, varia desde de idade a estrutura para gerenciar toda a complexidade da família. Não podendo também descartar aqueles sobrinhos desinteressados com a vida e desempregados em que a mãe se preocupa em um futuro para ele, querendo colocá-lo a qualquer custo em algum cargo da empresa, sem ao menos pensar no impacto negativo que isso trará para o negócio com um todo, a desestabilidade de ordem de projetos e planejamentos estratégicos que poderá mudar com um membro “forçado” a fazer parte. (GERSICK ET AL, 1997, P. 206;207 E 284)

Podemos falar de como o RH (Recursos Humanos) “peneira” os profissionais e não os deixam fazer da empresa uma extensão do lar. A imprecisão de profissionalismos reflete propriamente no processo sucessório, assim, automaticamente gerando uma mortalidade nas empresas familiares por falta de profissionalização. As empresas que tem a obtenção de percorrer o tempo muito além de que seus fundadores, devem priorizam os critérios de conduta para o comando do negócio, a divisão dos resultados financeiros, preenchimento dos cargos e a sucessão concebida. Cabe ao dirigente impor essas condições a serem seguidas, independentemente de sua presença na corporação. (JP&F Consultoria, 2017)

O RH deve ter voz ativa em todas essas etapas, colaborando para a definição e formas adequadas de aplicação dessas normas, mensuração de desempenhos e resultados e na gestão de programas de qualificação para colaboradores e, principalmente, dos herdeiros. Mais do que em outros tipos de organizações, em empresas familiares, o RH deve identificar vocações, perfis e demais elementos que garantam a delegação de funções a profissionais capacitados à sua execução. Outro desafio é a gestão de caixa, uma vez que, não raramente, as finanças desse tipo de empresa acabam sendo confundidas com o orçamento familiar. (JP&F CONSULTORIA, 2017, P. 01)

O RH é integralmente responsável em aplicar as normas que traçará as atitudes de todos pertencentes a empresa e o quanto é indispensável a aplicação para os dirigentes proprietários da família. É essencial essa ação diante a filhos e primos que serão futuros acionistas e executivos da corporação. Continua que o RH é o departamento mais importante para todas as etapas fundamental de uma empresa familiar, especialmente o processo sucessório, é ele (RH) quem irá avaliar apropriadamente as aptidões, o interesse pela empresa, a capacitação e todos os demais fundamento para a certeza de que o negócio estará na mão do mais apto. (JP&F CONSULTORIA, 2017).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar como as empresas familiares estão à frente no mercado de trabalho, como isso vem crescendo numerosamente ao passar dos anos e as notáveis mudanças necessárias para que as empresas durem por gerações. A força de uma boa gestão e dedicação podem transformar pequenas empresas em negócios que sustentam a família por várias gerações.

O convívio harmônico entre os membros proprietários, funcionários, sucessores e todos aqueles que fazem parte da composição da mesma, deve ser de extrema conservação pois isso influenciará diretamente o sucesso e crescimento da empresa.

Os desafios e conflitos são circunstâncias diárias que ocorre em âmbitos profissionais, e depende de cada indivíduo absorver de maneira positiva, gerando um crescimento e aprendizado, ou de forma negativa, gerando atrasos e ambientes desagradáveis. Saber separar a família da gestão, é outro ponto importante, para assim ter uma boa relação em ambas as partes. A maneira como cada pessoa age diante a situações adversas diz muito sobre o ciclo de vida saudável da empresa.

Como se trata de uma empresa composta por membros da mesma família, o recrutamento e seleção executado devidamente com exigências do cargo é fundamental para atingir as metas da organização.

No entanto, entende-se que assim como toda empresa, a familiar também tem suas divergências e acertos, que seguindo o protocolo de gestão, liderança e sucessão o ciclo de vida delas durara por várias gerações e com crescimentos financeiros, de diretoria e, em alguns casos, de até mesmo a extensão da variação de produtos fornecidos.



## REFERÊNCIAS

**A atuação do RH em empresas familiares.** jpefconsultoria.com.br. 2017. Disponível em <<https://jpefconsultoria.com.br/artigos/a-atuacao-do-rh-em-empresas-familiares>> 20liberal,quando%20é%20questionado%20pelo%20grupo.> Acesso em: 11 jul. 2020 11/07

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** sebrae.com.br. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 15 mar. 2020.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar.** 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequenc>> Acesso em: 09 abr. 2020

CLEMENTE, Lucas. **Afinal, qual o conceito de uma empresa familiar?** 2017. inepadconsulting.com.br. Disponível em <<https://blog.inepadconsulting.com.br/afinal-qual-o-conceito-de-uma-empresa-familiar/>> Acesso em: 18 fev. 2020.

CAMARGO, Renata Freitas. **Negócio Familiar: muito mais do que apenas laços de sangue.** Glicfas.com.br. 2018. Disponível em <[www.glicfas.com.br/negocio-familiar/](http://www.glicfas.com.br/negocio-familiar/)> Acesso em: 25 fev. 2020.

CAMARGO, Renata Freitas. **Por que profissionalizar a gestão da empresa familiar?** Glicfas.com.br. 2018. Disponível em <http://www.glicfas.com.br/por-que-profissionalizar-a-gestao-da-empresa-familiar/> Acesso em: 25 fev. 2020.

CHAVES, Marcela Cardoso; CHIARETO, Silvana. **Benefícios de uma gestão financeira eficiente em empresas familiares...** webartigos.com. 2016. Disponível em <<https://www.webartigos.com/artigos/beneficios-de-uma-gestao-financeira-eficiente-em-empresas-familiares/143696>> Acesso em: 15 mar. 2020.

**Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes.** www.sebrae.com.br. Disponível em <[sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD)> Acesso em: 10 mar. 2020

**É importante planejar a sucessão na empresa familiar.** sebrae.com.br. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> 09 abr. 2020

FRIEDRICH, Taíse Lemos. WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.** crars.org.br. 2014. Disponível em: <[crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html)>

**Gestão de empresa familiar: Como superar os desafios?** totvs.com. 2020. Disponível em <<https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-de-empresa-familiar/>> Acesso em: 09 abr. 2020

**Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.** rhportal.com.br. 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>> Acesso em: 11 jul. 2020

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.;HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. **De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar.** São Paulo: Negócio Editora, 1997

HYACINTH, Brigitte. **Você é um líder ou um gestor? Por que não os dois?** Administradores.com. 2016. Disponível em <[administradores.com.br/artigos/voce-e-um-lider-ou-um-gestor-por-que-nao-os-dois](http://administradores.com.br/artigos/voce-e-um-lider-ou-um-gestor-por-que-nao-os-dois)> Acesso em: 10 mar. 2020.

**Importância da contabilidade para a gestão de empresas familiares.** progressocontabilidade.com.br. 2019. Disponível em <<https://blog.progressocontabilidade.com.br/a-importancia-da-contabilidade-para-a-gestao-de-empresas-familiares/>> Acesso em: 02 abr. 2020

LODI, B. J. **A ética na empresa familiar.** São Paulo. Pioneira 1º ed. 1994.

MARTINS, Raphael. **No mundo, apenas 12% das empresas familiares chegam à terceira geração;** no Brasil, esse número fica em 5%. revistaapolice.com.br. 2018. Disponível em <<https://www.revistaapolice.com.br/2018/08/os-desafios-da-sucessao-nas-empresas-familiares/>> Acesso em: 09 abr. 2020

METIDIERI, Guilherme. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.** administradores.com.br. 2011. Disponível em

<<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal>. Acesso em: 11 jul. 2020

NATSUME, Xando. **Liderança autocrática, liberal e democrática: qual é a diferença?** blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com. 2016. Disponível em <[blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/lideranca-autocratica-liberal-e-democratica-qual-e-a-diferenca/#:~:text=Características%20da%20liderança%20liberal,quando%20é%20questionado%20pelo%20grupo.](http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/lideranca-autocratica-liberal-e-democratica-qual-e-a-diferenca/#:~:text=Características%20da%20liderança%20liberal,quando%20é%20questionado%20pelo%20grupo.)> Acesso em: 11 jul. 2020

**OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.** blog.kienbaum.com.br . 2017. Disponível em <<https://blog.kienbaum.com.br/os-desafios-na-gestao-de-empresas-familiares/>> Acesso em: 14 mar. 2020.

PAIM, Flavio. **Desafios de gestão em empresas familiares.** administradores.com.br. 2016. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares>> Acesso em: 14 mar. 2020.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** scielo.br. 2009. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772009000100008](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008)> Acesso em: 14 mar. 2020.

**Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo. 2011. Disponível em <https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>> Acesso em: 15 abr. 2020

POUSA, Rogério; SCARPIM, Eldir Paulo. VILGA, Vaine Fermoseli. FARAH, Oswaldo Elias. 2005. PIZZINATO, Nadia kassouf. **O processo de sucessão nas empresas familiares e multi-familiares:** estudos de caso. Disponível em <[www.simpep.feb.unesp.br](http://www.simpep.feb.unesp.br) > Acesso em: 15 abr. 2020

RIBAS, Rodrigo. **Conheça os principais tipos de empresas familiares.** Ide Brasil 2018. Disponível em <[www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares/](http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares/)> Acesso em: 25 fev. 2020.

**SANTOS, Lucas. Gestão de Conflitos nas Organizações: O que é? Como lidar e 5 dicas para colocar em prática.** sankhya.com.br. 2018. Disponível em <<https://www.sankhya.com.br/blog/gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>> Acesso em: 11 jul. 2020

SARDENBERG, Dalton. **Espaço Aberto**. As empresas familiares no Brasil do século 21. folhadelondrina.com.br. 2019. Disponível em <https://www.folhadelondrina.com.br/opiniao/espaco-aberto-as-empresas-familiares-no-brasil-do-seculo-21-2938492e.html> > Acesso em: 14 abr. 2020

**Sucessão familiar nas empresas é tema hoje de painel no Cejas**. lbeef.com.br. 2019 Disponível em <<https://www.jdv.com.br/Artigos/Sucessao-familiar-nas-empresas-e-tema-hoje-de-painel-no-Cejas>> Acesso em: 15 mar. 2020.

**Saiba como administrar uma empresa familiar e evitar conflitos**. blog.br.org. 2017. Disponível em <<https://blog.gs1br.org/saiba-como-administrar-uma-empresa-familiar-e-evitar-conflitos/>> Acesso em: 11 jul. 2020 11/07

SILVA, Larissa Regina Pugliezi. 2013. **A gestão na empresa familiar: o caso da empresa auto elétrica perimetral**. Disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260831.pdf>> Acesso em: 11 jul. 2020 11/07

ZORZANELLI, Giovani. **Características da empresa familiar**. 2011. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/caracteristicas-da-empresa-familiar>> Acesso em: 14 abr. 2020

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. 2011. administradores.com.br. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>> Acesso em: 18 fev. 2020.

ZORZANELLI, Giovani. **Famílias, propriedade e gestão nas empresas familiares**. 2011 administradores.com.br. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/familias-propriedade-e-gestao-nas-empresas-familiares>> Acesso em: 18 fev. 2020.

**28 questões frequentes sobre empresas familiares**. beefpoint.com.br. Disponível em <<https://www.beefpoint.com.br/28-questoes-frequentes-sobre-empresas-familiares/>> Acesso em: 15 abr. 2020