**ESCOLA DE ENSINO SUPERIOR DO AGRESTE PARAIBANO – EESAP**
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ PAULO BORGES DE SOUSA JUNIOR**

# EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO E A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

**GUARABIRA/PB**
**2021**

**JOSÉ PAULO BORGES DE SOUSA JUNIOR**

# EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO E A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada à Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano como requisito final para obtenção do grau de bacharel do curso de administração.

Orientador (a): Profª Mestre Joice dos Santos Alves.

**GUARABIRA**
**2021**

**JOSÉ PAULO BORGES DE SOUSA JUNIOR**

# EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO E A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada à Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano como requisito final para obtenção do grau de bacharel do curso de administração.

Orientador (a): Profª Mestre Joice dos Santos Alves.

Aprovado(a) em:_____/_____/ _____.

_____

Prof. Me. Joice dos Santos Alves (orientador)
Escola De Ensino Superior Do
Agreste Paraibano

_____

Prof. Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino (Examinador Interno)
Escola De Ensino Superior Do
Agreste Paraibano

_____

Prof. Me. Eufrásio Vieira dos Anjos Junior (Examinador Interno)
Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano

**GUARABIRA**

**2021**

*Dedico a Deus, em primeiro lugar, pois não chegaria aonde cheguei se não fosse pelo cuidado dele para comigo, e pela sabedoria que me concedeu nessa trajetória. A meus pais José Paulo Borges de Sousa e Maria da Consolação Lourenço Borges de Sousa, por todo incentivo e por sempre terem acreditado em mim, me aconselhando nas dificuldades para que eu jamais desistisse, e por todos os sacrifícios que fizeram por mim ao longo dos quatro anos de curso. A minha irmã Maria Eduarda Lourenço Borges de Sousa, por sempre se preocupar comigo e pela motivação que me deu para seguir em frente diante das adversidades. Aos meus amigos e colegas pelo apoio constante. A todos os professores que me acompanharam todo este tempo. Em especial a Profª Me. Joice dos Santos Alves responsável pela realização deste trabalho.*

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo seu cuidado para comigo, e por todas as bençãos que me deu, por ter permitido que eu chegasse até aqui.

Ao meu pai José Paulo e minha mãe Maria da Consolação, por todo apoio, pelos sacrifícios que fizeram por mim ao longo destes anos, por todo incentivo, compreensão, amizade, carinho, sabedoria, fundamentais na construção do meu caráter. Agradeço por sempre terem acreditado em mim, sempre reafirmando que sou capaz de superar os variados desafios, não teria palavras o suficiente para descrever tudo que fizeram por mim.

A minha irmã Maria Eduarda, por todo apoio e conforto em todos os momentos, e pela motivação e força.

Agradeço a todos que estiveram presentes em minha jornada acadêmica, amigos como Gabriel, Marcelo, Khysllan, Leandro, obrigado por toda parceria, conselhos e colaboração, jamais os esquecerei.

A querida professora e orientadora Me. Joice dos Santos Alves, que sempre foi presente e de muitíssima importância na realização deste trabalho, obrigado por todas as suas contribuições e sabedoria, pelos auxílios nas dúvidas, pelas preocupações, paciência e todas as sugestões.

A Escola de Ensino Superior do Agreste Paraibano, a quem agradeço ao seu corpo docente, a quem me instruiu não só para a vida acadêmica, mas também com lições de vida.

A todos que de alguma forma ajudaram, agradeço por terem acreditado no meu potencial, nas minhas idéias, principalmente quando eu mesmo tinha dúvidas sobre elas.

*As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.*

*(Paulo Beleki)*


**RESUMO**

As empresas familiares têm como característica principal a presença de membros da mesma família na gestão ou administração do negócio. Nas quais o fundador encontra-se na administração da mesma, sendo um de seus objetivos a continuidade do negócio nas mãos dos seus herdeiros. O processo sucessório é um momento importante e delicado, e se não planejado com antecedência, pode deixar a empresa vulnerável a riscos, além de gerar uma série de problemas, que passam a refletir diretamente nas relações entre empresa e família. Todavia se bem planejado, as chances de continuar a empresa e obter o sucesso aumentam gradativamente. A preferência de tema se deu pela oportunidade de estudar o padrão de gestão adotado por estas organizações, bem como o período de processo sucessório e a influência da família entre estes fatores. São abordados os principais conceitos de empresa familiar, vantagens e desvantagens, dificuldades e facilidades, e o relacionamento entre empresa e família. Por fim, esta pesquisa define-se como do tipo revisão bibliográfica, com a finalidade de indicar os efeitos da ausência, ou do uso do planejamento sucessório, bem como identificar até que ponto a família influência na cultura organizacional destas empresas. Com isso, verificou-se que o processo sucessório de uma empresa familiar é marcado por uma série de conflitos, e que a cultura organizacional familiar influencia diretamente na gestão. Entre os desafios da sucessão estão a divergência de idéias, dificuldades de entendimento entre os herdeiros, resistência do sucessor em passar o poder aos seus sucessores, bem como falta de pessoas capacitadas para dar continuidade ao empreendimento. Dentre os outros aspectos que influenciam no declínio das empresas familiares estão o nepotismo, baixa adaptabilidade às mudanças de mercado, e a falta de disciplina em relação aos lucros da empresa.



**Palavras-chaves**: Família. Gestão. Sucessão.

## ABSTRACT

Family businesses have as their main characteristic the presence of members of the same family in the management or administration of the business. In which the founder is in charge of the same, one of its objectives being the continuity of the business in the hands of his heirs. The succession process is na important and delicate moment, and if not planned in advance, it can leave the company vulnerable to risks, in addition to generating a series of problems, which start to reflect directly on the relationship between the company and the family. However, if well planned, the chances of continuing the company and achieving success gradually increase. The theme preference was due to the opportunity to study the management pattern adopted by these organizations, as well as the period of the succession process and the influence of the family among these factors. The main concepts of family business, advantages and disadvantages, difficulties and facilities, and the relationship between business and family are discussed. Finally, this research is defined as a literature review, with the purpose of indicating the effects of the absence or use of succession planning, as well as identifying the extent to which the family influences the organizational culture of these companies. Thus, it was found that the succession process of a family business is marked by a series of conflicts, and that the family organizational culture directly influences management. Among the succession challenges are the divergence of ideas, difficulties in understanding between the heirs, the successor's resistance to passing power to his successors, as well as the lack of qualified people to continue the enterprise. Among the other aspects that influence the decline of family businesses are nepotism, low adaptability to market changes, and lack of discipline in relation to company profits.



**KEYWORD** : Family. Management. Succession

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO**.....9
**2 REFERENCIAL TEÓRICO**.....10
2.1 Histórico das empresas familiares e sua evolução.....10
2.2 Empresa Familiar.....12
2.3 Vantagens e desvantagens das empresas familiares.....13
**3 METODOLOGIA**.....14
**4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA**.....18
4.1 Sugestões de melhorias .....21
**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....22
**REFERÊNCIAS**.....23

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as empresas familiares constituem 90% dos negócios em atividade, e representam 65% do PIB, além de empregar 75% da força de trabalho nacional, segundo dados do IBGE e SEBRAE (2016). Apesar da grande contribuição que elas têm a economia do nosso país e na geração de empregos, essas empresas enfrentam alguns desafios, o que faz com que muitas fechem as portas após certo período. A sucessão familiar é um fator decisivo na sobrevivência das empresas, sendo também o fator que determinará o sucesso ou fracasso, bem como seu amadurecimento no mercado.

No entanto o problema enfrentado é ainda maior, muitas dessas organizações não conseguem sobreviver a uma segunda ou terceira geração familiar, muitas vezes por despreparo da nova gestão na tomada de decisões, desconhecimento de como gerir uma empresa, além de conflitos internos. O grande desafio se torna em como ficará a garantia de continuidade dessa empresa a partir dessa mudança, e se será possível dar continuidade a tudo que foi construído ao longo dos anos.

A preferência de tema se deu pela oportunidade de estudar o padrão de gestão adotado por essas empresas, bem como o seu período de processo sucessório e a influência da família entre estes fatores, além de identificar quais as melhores medidas a serem tomadas, objetivando o sucesso na mudança da geração e a continuidade dessas organizações ao longo dos anos.

Para realização deste trabalho justifica-se que apesar da grande relevância das empresas familiares na economia e na sociedade, ainda se fala pouco sobre como essas empresas poderiam resolver esses problemas. Segundo Oliveira, (2006) Por mais que estes negócios sejam fontes de conquistas e inspiração, existem problemas os quais levam ao encerramento de suas atividades, tais como: falta de planejamento estratégico, produtos ou serviços obsoletos, brigas de sucessão (que geralmente acontecem entre a segunda e terceira geração), decisões equivocadas que frequentemente acontecem devido ao vínculo emocional entre os fundadores, familiares e negócios.

O presente trabalho tem como seguinte problema a seguinte questão: *Como a cultura organizacional familiar influencia nos processos de gestão e sucessão nas empresas familiares?*

O objetivo geral desse estudo é compreender de que maneira a cultura organizacional influência nos processos de profissionalização e sucessão nas empresas familiares, também serão utilizados alguns objetivos específicos que servirão de complemento ao objetivo geral,

tais como:

a) Identificar o padrão de gestão dessas empresas e sua cultura organizacional, além de entender quais são os problemas mais comuns e buscar uma solução.
b) Analisar os fatores que influenciam no sucesso ou fracasso de uma empresa familiar, sob o ponto de vista organizacional e gerencial.
c) Compreender as razões da falência ou de dificuldades das empresas familiares.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico das empresas familiares e sua evolução

Estudos realizados mostram que as empresas familiares surgiram no Brasil a partir do século XVI, no período de criação das companhias hereditárias, no período após o descobrimento do Brasil por Portugal. Essas companhias eram transferidas por herança, da qual quem ficaria a cargo de administrar seriam os herdeiros dos capitães, conforme comenta (OLIVEIRA, 1999).

Adachi, (2006) comenta que a transferência de direitos das capitanias hereditárias aos herdeiros, pode ser entendida como um empreendimento que daria origem ao modelo de empresa familiar no Brasil. Além disso, com os filhos dos donatários sendo os responsáveis pela continuidade dos empreendimentos na época, ampliaria ainda mais o significado de uma empresa familiar.

Este mesmo autor comenta que um novo capítulo da história das empresas familiares brasileiras foi desenhado no Brasil República, através do grande fluxo de imigrantes que aportaram no país. A entrada de espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus, árabes e de diversas outras nacionalidades trouxe ao Brasil um novo espírito de pioneirismo e de empreendedorismo que influencia até hoje a grande maioria das empresas familiares nacionais.

Conforme cita Gonçalves, (2000) Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais.

A importância de empresas familiares no Brasil resulta de seu elevado número, das oportunidades de emprego fornecidas e do volume de negócios consolidados, com suas respectivas repercussões econômicas. É importante considerar que as empresas familiares não são iguais em nenhuma parte do mundo, tendo em vista que os países têm realidades diferentes. No caso da realidade brasileira, como ela é protecionista e paternalista, em cada empresa familiar isto pode consolidar conjuntura extremamente reforçada neste contexto, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada família pela empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

O período de sucessão nas empresas familiares é um dos momentos mais importantes, pois a partir desse momento começa a ser visto como a empresa dará seus próximos passos, buscando a sua continuidade. Essa também é a fase da qual se iniciam muitos conflitos, e relações ruins entre os herdeiros pode significar um grande risco para as empresas. Conforme cita Ricca, (2007) "Cada processo de transição de liderança é um momento crucial para a vida da empresa familiar, já que nem todas estão preparadas para o momento. A sucessão pode transformar-se em um pesadelo gerar crises se mal pensada e influenciar diretamente no encerramento de atividades da empresa." Ainda segundo este mesmo autor, "É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros".

Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior destaque nas empresas familiares. Em tal tipo de sucessão, o controle da empresa passa para as mãos de um membro da família, o qual assume o lugar deixado pelo sucedido. "Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir" (LEONE, 2005)

Lodi, (1987) ao tratar sobre o problema da sucessão, aborda os principais motivos que levam ao declínio das empresas familiares:

> (...) 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.

Em inúmeros países as empresas familiares têm grande influência no desenvolvimento econômico, político e social. Em consequência do grande número de empresas atuantes no mercado. Essas organizações encontram vários desafios em sua trajetória, mais um deles a coloca à prova o do sucesso da gestão, momento este que se deve ter muito cuidado, pois é de suma importância para sua continuidade e sobrevivência. (BERNHOEFT, 1987).

## 2.2 Empresa Familiar

Na definição de empresa familiar, Bernhoeft (1987) frisa que é aquela que tem sua história de origem ou que mantém membros de uma família na gestão ou administração do negócio. Nesse mesmo contexto Garcia, (2001) descreve que as empresas familiares se caracterizam pela gestão ser feita com membros de uma família, que decidem pelos destinos dos negócios a que possui maior parte do capital.

Longenecker, (2007) comenta que é de reconhecimento como empresa familiar à sucessão de uma geração para outra, é considerado também a empresa que possui como propriedade membros de uma mesma família ou mais, ou por sucessão, que realizam a gestão do empreendimento em conjunto.

Na concepção de Lodi, (1987) para uma empresa ser considerada familiar ela precisa se identificar como família há mais de duas gerações, a empresa que passa do fundador para o sucessor que não seja herdeiro não é uma empresa familiar ou uma empresa onde uma família faz investimentos também não é considerada empresa familiar.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. (GERSICK, et al, 2006)

Segundo Ricca (1998) as características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos, tanto em termos estratégicos (filosofia empresarial, políticas, metas e objetivos estabelecidos) quanto em relação aos propósitos da família. Normalmente, são bem sucedidas quando há consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada. Steinberg, (2011) entende que uma vez constituída, a empresa familiar se preocupa em garantir o sucesso e sua perpetuidade.

A maioria das empresas familiares existentes é de pequeno e médio porte. Machado, (2005) descreve que os pontos que a reverenciam das empresas que não são familiares, estão ligados diretamente à cultura organizacional da empresa. Tais empresas estão caracterizadas por não fazerem o discernimento da emoção a produtividade e a eficiência.

Os proprietários de uma empresa familiar têm como visão a obtenção de lucros para o seu negócio, assim como os vários membros que possa integrar outras gerações, que por sua vez assumirão a nova gestão. Tais empresas podem ter suas particularidades surgindo vertentes onde possam existir conflitos de autoridades e poder, difíceis de gerir, por conta do envolvimento de sentimentos pessoais. (JUSTI, 2004)

De acordo com Gersick, et al (2006) as empresas familiares se constituem em uma forma organizacional peculiar e extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

### 2.3 Vantagens e desvantagens das empresas familiares

Segundo Lodi, (1993) dificilmente organizações empresariais conseguem garantir confiança, lealdade e dedicação dos administradores quanto às empresas familiares. É vantagem deste tipo de empresa o interesse mútuo dos gestores, pois a exigência de cada um e o sacrifício como um todo é maior em prol de um objetivo mútuo. Além disso, confiança mútua e autoridade determinada e reconhecida evitam rivalidades pelo poder como se haveria em outra relação hierárquica de uma empresa não familiar.

Para Donnelley (1967), Embora problemas peculiares existam nas empresas familiares, não se deve menosprezar as importantes vantagens que poderão ser obtidas a partir da utilização adequada da vitalidade existente no relacionamento familiar. Afinal de contas o interesse familiar é idêntico a qualquer outro fator de competição humana que poderá interferir com os objetivos empresariais. Contudo quando o interesse é controlado no interior da empresa familiar e a família é capaz de equacionar os seus interesses a longo prazo com os interesses da empresa no mesmo período de tempo, consegue-se obter uma rara e preciosa harmonia entre os diversos valores normalmente em oposição nas relações entre indivíduos e organizações.

Este mesmo autor ainda lista as principais **vantagens** existentes em uma empresa familiar, tais como:

- Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar.

- Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária.
- Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação.
- Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia.
- Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família.
- Coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da empresa.

Ainda segundo este mesmo autor as principais **desvantagens** e fraquezas a serem evitadas são:

- Conflitos de Interesse
- Falta de Disciplina com Relação à Destinação dos Lucros
- Morosidade na Reformulação de Diretrizes Mercadológicas
- Nepotismo Excessivo

Para Gallo, (1996) são inúmeras as razões que explicam o alto número de empresas familiares que deixam de existir, muitas dessas razões são comuns às empresas não familiares, tais como as crises econômicas e as mudanças no mercado como um todo. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Uma das principais desvantagens é a confusão que se instala entre o proprietário da empresa e a capacidade para geri-la, ou seja, muitas vezes a família não possui alguém com experiência suficiente para conduzir pessoas e projetos. Ser proprietário da empresa nem sempre significa ter capacidade para conduzi-la.

## 3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão bibliográfica. Foram pesquisados artigos e documentos publicados no período de 1967 a 2021, disponíveis de forma online. E o critério de seleção desses materiais foi à similaridade com os objetivos propostos nesta pesquisa.

Será realizada uma pesquisa bibliográfica, que na definição de Minayo, (1994) entende-se pesquisa como um processo no qual o pesquisador tem uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.

A pesquisa bibliográfica segundo os autores Prodanov e Freitas (2013) coloca o pesquisador em contato direto com toda a produção escrita sobre a temática que está sendo estudada. E complementam que “na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador

verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar." Prodanov, Freitas, (2013)

Nesse contexto, Pizzani et. al, (2012) descreve que a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico "e o levantamento bibliográfico pode ser realizado em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da internet entre outras fontes." Pizzani et. al, (2012)

Para o levantamento de dados para realização dessa pesquisa, serão utilizadas as bases de dados eletrônicas "Google Acadêmico" e "*Scientific Electronic Library Online"* (SciELO), além de plataformas de busca como "Google Livros"

As palavras chaves utilizadas na busca serão: empresa familiar, processo sucessório, estrutura organizacional, influência familiar, falência, geração, tomada de decisão, impactos, gestão, ciclo de vida, administração.

Além disso, serão pesquisados artigos e documentos publicados a partir do ano de 1967 a 2021, e selecionada a língua portuguesa como prioridade nos resultados. Feito isso, os artigos serão analisados para constatar se cumprem os requisitos da pesquisa, bem como observado a relevância do conteúdo dos mesmos, quanto ao tema que será pesquisado. A Pesquisa será realizada durantes os meses de agosto a outubro de 2021.

Os artigos e documentos pesquisados para realização deste trabalho foram catalogados em três tipos de fontes informacionais, sendo elas primárias, secundárias e terciárias.

Pizzani, et. al, (2012) define que as fontes primárias são aquelas que contêm os trabalhos originais com conhecimento original e publicado pela primeira vez pelos autores. São as teses universitárias, livros, relatórios técnicos, artigos em revistas científicas, anais de congressos. Denominam-se fontes secundárias os trabalhos não originais e que basicamente citam, revisam e interpretam trabalhos originais. São exemplos de fontes secundárias os artigos de revisão bibliográfica, tratados, enciclopédias e os artigos de divulgação.

As fontes terciárias contêm índices categorizados de trabalhos primários e secundários, com ou sem resumo. São as bases de dados bibliográficos, os índices e as listas bibliográficas. (Pizzani, et. al, 2012).

**Tabela 1** – Artigos utilizados para elaboração desta pesquisa.

| Título | Fontes | Sites de busca | Link do site | Palavras-Chave |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares; (Apud) Empresa Familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório (1999-2006); Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções; Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado | Secundária | Revista Ciências Administrativas - Journal of Administrative Sciences | https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3333 | Surgimento, empresas familiares no Brasil, contexto histórico, influência. |
| Empresa Familiar: um estudo sobre a difícil tarefa de se preparar um sucessor para sua gestão; (Apud) Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. | Secundária | Revista Científica Semana Acadêmica | https://semanaacademica.com.br/artigo/empresa-familiar-um-estudo-sobre-dificil-tarefa-de-se-preparar-um-sucessor-para-sua-gestao | Gestão, sucessão, conflitos. |
| A empresa familiar | Primária | Scientific Electronic Library Online (Scielo) | https://www.scielo.br/j/rae/a/fQqrkQyq3Z6wQmpBtPFHZXm/?lang=pt&format=pdf | Vantagens, desvantagens, sucessão, problemas, desafios. |
| As empresas familiares no Brasil | Primária | Scientific Electronic Library Online (Scielo) | https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?lang=pt | História das empresas familiares, surgimento, Brasil, importância. |
| EMPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DA SUCESSÃO; (Apud) Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida; A ética na empresa familiar; Desenvolvimento das famílias empresárias. | Secundária | Google Acadêmico | http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5606/1/EvelinBosa.pdf | Desafios, fatores, problemas, dificuldades, sucessão. |
| Administração de pequenas empresas | Primária | Cengage Learning | https://issuu.com/cengagebrasil/docs/administra__o_de_pequenas_empresas_ | Sucessão, geração, família, empresa familiar. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família (Apud) de geração para geração. | Secundária | Google Acadêmico | https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08012018-121257/en.php | Influência, governança, familia, gestão. |
| A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares (Apud); Da empresa familiar a empresa profissional. | Secundária | Revista Ciências Administrativas - Journal of Administrative Sciences | https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3333 | Surgimento, empresas familiares no Brasil, contexto histórico, influência. |
| A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. | Primária | Google Books | https://www.google.com.br/books/edition/A_fam%C3%ADlia_empres%C3%A1ria/VSJWAQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover | Cultura organizacional, família, conflitos, continuidade. |
| Reflexões Sobre Concepções De Família E Empresas Familiares | Primária | Scientific Electronic Library Online (Scielo) | https://www.scielo.br/j/pe/a/ZT788m5RjcG79xyDgp4fQtM/?format=pdf&lang=pt | Família, negócios, falência, gestão. |
| Empresa Familiar, Suas Vantagens, Desvantagens E Desafios: Dificuldades Enfrentadas Pelos Sucessores E Herdeiros; (Apud) A empresa familiar; Governança na empresa familiar – gestão, poder e sucessão; A Gestão das Empresas Familiares. | Secundária | Google/UFF | https://app.uff.br/riuff/handle/1/2086 | Dificuldades, vantagens, desvantagens, falência. |
| Metodologia do trabalho científico 2°Edição | Primária | Google/UFPA | https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf | Pesquisa bibliográfica, metodologia, como fazer, regras. |
| Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. | Primária | Google/UDESC | http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf | Definição, pesquisa, métodos, regras. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento | Primária | Google/Unicamp | https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896 | Pesquisa bibliográfica, métodologia, como fazer, regras, modelos. |

Após a busca realizada nas bases de dados mencionadas acima, foram localizados o total de 13 artigos. Após os critérios de inclusão, exclusão e posterior leitura, apenas 11 tiveram similaridade com os objetivos propostos nesta pesquisa.

**Tabela 2** – Quantificação dos resultados achados pela busca dos descritores em cada base de dados pesquisada

| ***Descritores*** | ***Base de dados*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | SciELO | Google Acadêmico | Google Books | Revista Ciências Administrativas | Revista Científica Semana Acadêmica | Cengage Learning |
| *Surgimento das empresas familiares, contexto histórico e influência* | 1 | | | 2 | | |
| *Desafios das empresas familiares e padrão de gestão* | 2 | 3 | 1 | | 1 | 1 |
| **Total** | **3** | **3** | **1** | **2** | **1** | **1** |

Fonte: Tabela adaptada com base no artigo de XIMENES, (2018)

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA

De acordo com Gilioli e Zanatto (2017), a gestão de empresas familiares é considerada muito delicada, envolve laços afetivos além dos administrativos, encontram-se inúmeros momentos críticos, situações que demandam extrema atenção e cuidado, testando a capacidade de gerenciamento dos líderes.

Desta forma, no quadro abaixo são listados os principais desafios enfrentados nas empresas familiares:

| Principais Desafios | Resultados |
|---|---|
| **Conflitos de interesse** | Aspectos tipicamente organizacionais são deixados em segundo plano pelos membros da família. Não havendo restrições de âmbito organizacional nessas organizações, faz com que obstáculos sejam gerados e necessidades particulares da empresa não sejam atendidas. |
| **Falta de disciplina em relação aos lucros** | As empresas tendem a ser minuciosas em relação a qualidade do produto oferecido, passando a concentrar seus esforços em vendas, consolidação da sua marca e na continuidade das relações pessoais. |
| **Baixa adaptação às mudanças de mercado** | Fortemente apegadas à tradição, empresas que estão intimamente ligadas a um produto ou serviço oferecido ao longo dos anos, se mostram altamente vulneráveis as variadas modificações que ocorrem no mercado. O que faz com que estas empresas percam as vantagens que essas mudanças podem oferecer e a possibilidade de maximizar seu crescimento. |
| **Nepotismo** | Problema comum nas empresas familiares, e de maior notoriedade. Com o foco na redução de custos, a prática da contratação de familiares é recorrente, ainda que estes funcionários não estejam aptos a exercerem a função. Não é priorizada a competência profissional nestas organizações, o que as colocam em posição desvantajosa e trazem grandes prejuízos em longo prazo. |
| **Processo Sucessório** | Falta de planejamento na escolha do sucessor, não há uma pessoa preparada, também se observa falta de consenso por parte dos familiares sobre qual pretendente deve assumir. Conflitos e a tensão entre os familiares desorientam os profissionais. A família não compreende completamente a organização. |

Fonte: Adaptado com base no artigo de Schneider, Baroni, Monteiro (2020)

Donnelley (1967) mostrou em seus estudos, diversos fatores que resultam no declínio das empresas familiares. E de como práticas realizadas pela família influenciam no ambiente organizacional, o primeiro aspecto encontrado refere-se aos **conflitos de interesse**, observou-se que nessas empresas não há uma ênfase em aspectos tipicamente organizacionais, sendo algo que não é inerente à estrutura da empresa.

O equilíbrio presente entre os interesses da família e da organização pode ser compreendido como um fator psicológico que se origina da responsabilidade pessoal da

família em um todo para com a organização. As empresas familiares bem sucedidas se diferenciam pela busca de refinados sistemas de restrições a prerrogativas familiares.

No entanto, no que se refere a empresas de menor porte, ou não muito sucedidas, a imunidade às restrições de âmbito organizacional, faz com que obstáculos sejam gerados, e necessidades primordiais da empresa não venham a ser atendidas, em razão de interesses da família. E está situação conduz aos problemas mais comuns presentes em empresas do tipo familiar, como falta de capital, falta de discrição na administração financeira, falta de disciplina, falta de disciplina na aplicação dos lucros, falta de profissionais fora do âmbito familiar que possuam talentos administrativos, nepotismo, além dos mais variados conflitos familiares.

Verificou-se que a **falta de disciplina em relação aos lucros** é um problema comum nas empresas familiares, que concentram suas ações em melhorias de fabrica e renovação de equipamento, porém são minuciosos em relação à qualidade do produto. As empresas tendem a se concentrar em vendas, na busca pela consolidação do prestígio e na continuidade das relações pessoais, no entanto tais práticas excedem os limites das contribuições que tais fatores podem oferecer, para que se atinja a lucratividade em longo prazo, indispensável para a sobrevivência da organização.

A **demora na adaptação para com as mudanças de mercado** é um empecilho para grande parte destas empresas, fazendo com que percam as vantagens que estas mudanças possam lhe oferecer, e de maximizar as oportunidades de crescimento. Essas organizações ainda estão firmemente apegadas à tradição, de forma que se a empresa identifica-se intimamente com o produto ou serviço oferecido, ou função que é costumeiramente feita, tal empresa pode ser considerada altamente vulnerável as variadas modificações que ocorrem no mercado.

O **nepotismo** dentre os problemas citados anteriormente se encontra como o de maior notoriedade nas organizações, com o foco na redução de custos, a prática da contratação de familiares é bastante comum, ainda que tais colaboradores não estejam realmente aptos para exercerem tais funções. Um ambiente aonde o nepotismo é praticado não tem como preocupação a competência profissional, além de colocar a empresa em uma posição desvantajosa para com os concorrentes no mercado. Outra consequência da ação na empresa e dentre as de maior gravidade é conceder maior importância a questões da família, e não da realidade da organização em assuntos empresariais. Fazendo com que o processo de tomada

de decisões não seja feita de forma racional, prejudicando a empresa em longo prazo e ignorando a busca pela solução de problemas pertinentes.

Observou-se ainda que a continuidade de tais práticas dentro das organizações conduz a grupos de oposição internos, onde conflitos, discussões e grandes divergências de opiniões são cada vez mais frequentes. Fatores como identificação da empresa, da tradição, e do interesse particular do fundador colaboram para que cada membro da família se coloque em uma posição de porta voz da empresa, e se considerem aptos a decidir sobre o futuro da mesma.

São inúmeras as empresas familiares que deixam de existir por diversos fatores, tais como mudanças de mercado ou crises econômicas, no entanto há alguns riscos específicos que atingem diretamente a gestão das empresas familiares. Gallo (1996) através de suas pesquisas conclui que a principal desvantagem dessas organizações se dá pela falta de profissionalismo, o proprietário da empresa não possui os conhecimentos adequados para geri-la, tampouco há na família pessoas com experiência suficiente para conduzir pessoas e projetos.

Lodi, (1987) conclui em seus achados, ao abordar o problema do **processo sucessório** que as famílias não compreendem totalmente as empresas das quais atuam. Muito esforço é empregado na construção do império dessas organizações, por parte de seu fundador ao longo dos anos, porém não há a mesma preocupação com relação à educação dos filhos e a profissionalização dos mesmos. O que se pode observar é que não é feito um planejamento antecipado nessas organizações, onde não há uma pessoa adequada para tocar o negócio, faltando também consenso da família sobre qual pretendente seria o ideal para escolha nesse período de reorganização. Sendo este o problema de maior destaque, e que consequentemente leva ao declínio de inúmeras empresas familiares.

### 4.1 Sugestões de melhorias

Segundo Ricca, (2007), para garantir que o processo sucessório seja feito de forma adequada e eficaz, é necessário considerar que haja um processo de gestão do conhecimento organizacional que justifique não apenas as ações de treinamento, mas, fundamentalmente, a educação corporativa a ser impressa no herdeiro, a partir da identificação de aptidões para a ocupação de cargo de direção.

Ainda segundo este mesmo autor, a ausência do planejamento formal para a transferência do poder (sucessão) é a maior dificuldade para a sua efetiva realização. É importante observar que o desenvolvimento de um planejamento para a sucessão não pode garantir um resultado favorável para os participantes do processo, mas tem condições de criar um ambiente mais propício para a finalização da transferência do poder de uma geração para a outra. Ainda não existe um modelo consagrado para o planejamento da sucessão, mas alguns pontos devem ser observados para a sua elaboração:

- Preparação adequada dos sucessores;
- Administração de conflitos familiares;
- Descentralização do poder por parte do fundador;
- Planejamento patrimonial;
- Escolha do sucessor;
- Desenvolvimento conjunto da visão estratégica da empresa;
- Adequação de agentes influentes no processo, como a família, empregados, clientes e fornecedores;
- Estruturação da área de recursos humanos, com perfil de cargo, competências e avaliações de desempenho.

Outra sugestão proposta é que as empresas procurem dar ênfase no profissionalismo, na busca do preenchimento de cargos e menos pelas relações de parentesco. A escolha de pessoas capacitadas de fora do ambiente familiar diminuirá decisões tendenciosas, e consequentemente "questões da família" não serão postas como prioridade na tomada de decisões, dando enfoque na realidade da empresa. Consequentemente haverá diminuição dos conflitos e assuntos empresariais serão melhor abordados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados desta pesquisa, pode-se concluir que a cultura organizacional familiar, influencia diretamente na gestão, especificamente no que diz respeito ao processo de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares. Assim sendo, a seguinte questão problema da pesquisa "Como a cultura organizacional familiar influencia nos processos de gestão e sucessão nas empresas familiares?" foi respondida.

Analisando os objetivos específicos propostos pode-se compreender que todos foram esclarecidos, pois foi possível contextualizar e caracterizar o tipo de gestão adotada pelas empresas familiares, bem como os seus principais desafios e fatores que consequentemente podem levá-las a falência. Assim sendo, foi possível notar que as desvantagens em uma empresa familiar existem, no entanto, podem ser vistos também variados benefícios, entre eles estão a disponibilidade de recursos administrativos e financeiros, obtidos graças ao sacrifício familiar, o relacionamento favorável da empresa para com a comunidade empresarial e com a sociedade, devido ao respeito inspirado pela família proprietária. As empresas familiares são marcadas por uma estrutura interna que prioriza a lealdade e a dedicação. No que se refere as desvantagens, os principais problemas enfrentados são os conflitos de interesse, a falta de disciplina com relação a destinação dos lucros, demora na adaptação para com as novas tendências de mercado, além do nepotismo excessivo. Todavia a empresa, se bem planejada e organizada, o sucesso pode ser maior que as suas dificuldades.

Foi percebido também, que o equilíbrio presente entre os membros da família e a organização pode ser denominado como um fator psicológico, que surge a partir de uma responsabilidade pessoal da família como um todo, para com a organização. As empresas classificadas como bem sucedidas se diferenciam das demais, pela busca de refinados sistemas de restrições às prerrogativas familiares.

Além disso, para superar os desafios da sucessão a empresa precisa realizar um planejamento antecipado e recorrer ao processo de gestão do conhecimento organizacional, não apenas através de treinamento, mas através de educação corporativa, e na busca por aptidões do sucessor, para que assim seja ocupado o cargo de direção.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, se deu pelo fato de ainda não haver materiais suficientes abordando a problemática trazendo novas soluções práticas e funcionais, apesar da força que as empresas familiares têm no Brasil e na economia. Sendo este um tema que ainda precisa ser melhor investigado.

Em pesquisas futuras, sugere-se um maior aprofundamento nos estudos para compreensão das relações familiares, e de como estas influenciam diretamente no curso da empresa e na tomada de decisões. Além disso, indicam-se pesquisas de campo sobre a influência das empresas familiares no âmbito regional e nacional.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas. 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: IBECON, 1987. 173p.

BOSA, Evelin. Empresa Familiar: **O Desafio da sucessão**, 2017; apud (JUSTI, 2004)

DONNELLEY, Robert G. **A emprêsa familiar**. Revista de Administração de Empresas [online]. 1967, v. 7, n. 23 [Acessado em 8 Setembro 2021], pp. 161-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901967000200006>. Epub 06 Jul 2015. ISSN 2178-938X. https://doi.org/10.1590/S0034-75901967000200006.

GALLO, M. A.; RIBEIRO, V. S.; **A Gestão das Empresas Familiares**; 1996; Ibercosult

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATO, Tatiane. **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar**. Caxias do Sul, 2017.

GONÇALVES, J, Sérgio, R, C**. As empresas familiares no Brasil**. Revista de administração de empresas. São Paulo, Brasil. 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?lang=pt. Acesso em 16 set. 2021.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. A **empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B**. Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. New York: Thomson, 2007.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções familiares em empresas familiares.** Psicologia em estudo, Maringá, v.10, n.2. 2005.

MINAYO, M. C. S. **Ciência Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social.** Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes e Maria de Souza Minayo(org.). Petrópoles, Vozes, Rio de Janeiro, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório.** 2. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

**Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. Sebrae. 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD Acesso em: 06. Ago. 2021.

PIZZANI, L. et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento.** RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 10, n.2, p. 53–66, jul./dez, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RICCA, Domingos**. Da empresa familiar a empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

SCHNEIDER, Michele Domingos; BARONI, Izabela Frassetto; MONTEIRO, Dejenane de Souza. **Sucessão familiar: os desafios do processo em uma empresa localizada no distrito do Caravaggio – SC,** 2020.

STEINBERG, Hebert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. São Paulo, Editora Gente, 2016.

XIMENES, Kerolayne Oliveira. **Gestão de pessoas e empresas familiares: uma revisão integrativa da produção nacional.** Sobral, 2018.