



## **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar**

Rosecler Maschio Gilioli, Tatiane Zanatto

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é desenvolver uma reflexão sobre os desafios de gestão nas empresas familiares. Para atingir o objetivo, foi realizada pesquisa qualitativa de nível exploratório, com estratégia de dados secundários. Este estudo aborda as características de histórico, de gestão, de liderança, das empresas familiares. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo visa investigar e analisar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão. Por fim, enfatiza-se a necessidade de renovação e planejamento das empresas para sua manutenção no mercado, notando assim, pontos específicos de dificuldades de um ambiente familiar.

**Palavras-chave:** Desafios; Gestão; Empresa Familiar

### **1 INTRODUÇÃO**

As empresas familiares são muito relevantes no cenário econômico, e contribuem de maneira significativa com a evolução das indústrias.

Oliveira (2010) diz que a evolução dos mercados e a globalização trazem novos tipos de economias, mas que mantem sua influência forte vindo das empresas familiares.

A diferença destas empresas para as convencionais as tornam mais vulneráveis ao fracasso, fazendo com que seu sucesso se perca com o passar das gerações.

Oliveira (2010) ainda coloca que, “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% fracassam até o final do segundo ano e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”, o que demonstram o quanto a gestão de uma empresa familiar é específica, e as dificuldades internas prejudicam na estabilidade no mercado. Para Lodi (1998), a empresa familiar deve identificar suas forças e fraquezas, assim sabendo neutralizar as áreas com dificuldades e manter a evolução nos pontos de avanço. Outra questão é a delimitação dos objetivos dos membros familiares na empresa, assim explicando os deveres de cada o cargo, deste modo dando sequência a continuidade a uma administração familiar eficaz.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os desafios da gestão nas empresas familiares, e seus objetivos específicos são compreender o conceito de empresa familiar, verificar as principais dificuldades encontradas na gestão das empresas familiares, e finalizando, a criação de recomendações para que estas saibam como lidar com as dificuldades e resistência.

Em relação aos procedimentos utilizados, o estudo adotou uma pesquisa qualitativa, o nível foi definido como exploratório, e com dados secundários, e pesquisa em documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito do tema alvo.

O artigo foi desenvolvido na busca por definição de problemas nas empresas familiares, foram encontradas algumas dificuldades específicas nas áreas da sucessão, gestão e governança, e no gerenciamento administrativo.

Após todo estudo notou-se que existe um caminho mais árduo para este tipo de empresas, mas que com busca por modernização, integração dos membros da empresa, e preparando os familiares e funcionários para as mudanças o processo se torna menos destrutivo, assim podendo manter-se no mercado por um prazo maior.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados um breve histórico sobre a empresa familiar, conceito e liderança na empresa familiar.

### 2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares trouxeram para a economia nacional fortalecimento e modernização, foram o início da geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos. (BERNHOEFT, 1989).

Oliveira (2010) diz que o início deu-se no século XIV. Na época a empresa familiar era denominada “companhias hereditárias”. As necessidades da época, e a busca por dar segmentos aos empreendimentos, incentivou aos parentes dos empreendedores a darem continuidade.

Essas companhias eram transferidas aos seus herdeiros, conforme afirma Oliveira (2010, p. 21): “... sua entrega para herdeiros, parentes, ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas, centros de distribuição etc.”. Neste contexto, Oliveira descreve que:

Houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo (1999, p.21).

Passos et al (2006) confirmam que existe uma diminuição no número nas empresas familiares, que apenas 33% delas sobrevivem à primeira sucessão, e somente 14% à terceira geração. Discutem também os motivos para tais fatos, destacando os conflitos entre essas transições que enfraquecem as organizações, e assim abrindo espaço para a concorrência. Conforme Bernhoeft:

O Brasil é um país de grandes empreendedores, mas poucos se tornam empresários. Uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não está preparada, ou da qual muitas vezes não tem a menor ideia, é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando também origem a uma sociedade familiar. (BERNHOEFT, 2002, p. 15).

A inversão dos valores tem relação com essa regressão, a primeira geração tem um contato direto com os criadores destas empresas, criaram maiores vínculos e ainda dividem das mesmas opiniões, nas gerações seguintes, perde-se a parte emocional, assim buscando direções diferentes das iniciais. (OLIVEIRA,2010).

Portanto, Flores (2001) destaca que em seu início as empresas mantinham suas atividades para garantir a sua sobrevivência e de seus familiares, e que mesmo na atualidade muitas empresas começam de maneira familiar, não mais em atividades primárias.

### 2.2 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar pode ser compreendida como uma organização controlada por membros de uma mesma família por um longo tempo, tendo assim, uma história a ser seguida baseando-se nas antigas gerações. (PASSOS et al., 2006).



Segundo Lodi (1998) o conceito da empresa familiar surge após uma sucessão hereditária, geralmente na segunda geração. E Donnelley (1964), afirma que a empresa é identificada como familiar quando existe um gerenciamento por mais de duas gerações.

De acordo com Mucelin *et al.*:

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte muito grande da passagem econômica e social no Brasil, que, muitas vezes, passam despercebidas. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Uma vez que empresas familiares são as principais fontes geradoras de emprego são responsáveis por mais de 85% das rendas do mercado. (Mucelin et al. 2009).

Na concepção de Bernhoeft (1989) a empresa familiar não é apenas aquela empresa que mantém os membros de uma família no poder. Deve-se analisar além do vínculo com uma família outros aspectos que podem caracterizar uma organização com familiar, os laços afetivos e de confiança criados nos ambientes podem ser identificados como empresas familiares.

A relação da empresa e de seus familiares, pode tornar as organizações muito bem-sucedidas, ou criar fraquezas no ambiente, isso deve ser muito bem medido buscando identificar as relações mais vantajosas. Mas a junção de familiares e não-familiares pode minimizar os pontos fracos, criando um relacionamento Família-Empresa (LODI,1998). E Oliveira (2010), lembra que o comprometimento, ligado ao nome da família torna os produtos e serviços uma vantagem no mercado.

Para completar, Oliveira (2010) diz que existem quatro funções para um resultado satisfatório de uma empresa familiar, o planejamento, organização, direção e controle. E diante disso, deve-se buscar compreender as diferenças entre empresa e família, mas nunca as separarem (FLORES, 2001).

Assim, considera-se que a empresa familiar é aquela criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única ou mais famílias e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar.

### 2.3 LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

Liderar uma empresa muitas vezes não depende apenas de um líder, mas da manutenção de um grupo, a demonstração de autoconfiança gera seguidores, como o fracasso traz a falta de credibilidade. O poder de líder transforma os ambientes, a liderança com motivação, valorização e trabalho em grupo inspira as pessoas. (FRITZ,1993).

Um aspecto importante da liderança para dar continuidade à empresa, é a renovação, sempre prezando pela manutenção da credibilidade trazendo uma liderança familiar que busque os novos momentos de mercado, e mantenha boa relação com os núcleos familiares internos. (PASSOS ET AL. 2006).

Cruz (2013) destaca que o estilo da liderança é determinante para a definição dos objetivos e mudanças da organização. Aspectos relacionados ao mercado e aos colaboradores devem ser levando em conta para definição dos rumos da empresa.

Nota-se que a existência de uma boa estruturação de grupo, criando um ambiente favorável as discussões e soluções de problemas e a manutenção um líder que conheça e destaque essas pessoas, conseguirá consolidar e firmar sua posição, e sempre destacando as necessidades individuais e o desenvolvimento dos trabalhos da organização. (OLIVEIRA, 2010).



Para Macedo (2009) a liderança situacional tem como base a intensidade e a forma como é dada a orientação para a realização de determinada tarefa e também refere-se ao modo que se dá o comportamento entre suas relações patrão x subordinado. O Autor afirma que, quando trata-se de liderança situacional, procura-se basear como é dada a orientação, apoio, e posição que o líder toma diante do desempenho das atividades das tarefas designadas, assim avaliando no nível de maturidade e qualidade do serviço solicitado.

Este modelo de liderança é ideal para minimizar as dificuldades e alcançar os objetivos traçados, o gestor que trabalha e se encaixa neste perfil procura delegar tarefas, aos seus colaboradores de acordo com os conhecimentos e sempre dá apoio para que as deficiências sejam identificadas e supridas quando necessário, transformando essas deficiências em potencial de melhoria. (MACEDO, 2009).

Para Robbins (2005), liderar como estilo de liderança situacional é liderar conforme o perfil de sua equipe é estar em um nível capaz de compreender e entender, sempre trabalhando com a capacidade de estar identificando as necessidades de cada membro. A liderança situacional é dividida em quatro partes de estilos, são elas:

- a) direção: o líder é o que fornece as informações e instrui e trabalha com supervisão rigorosa para que a meta seja cumprida da forma solicitada, aparenta um estilo autocrático de liderança;
- b) treinamento: neste o líder trabalha de forma a delegar as atividades, também supervisiona o que é solicitado, porém explica o porquê das decisões e trabalha sempre incentivando seu subordinado a busca pelo seu desenvolvimento, neste estilo apresenta uma mescla de autocracia e também de democracia.
- c) apoio: quando fala-se em liderar com estilo de apoio, este líder é aquele que busca facilitar, trabalha de forma a apoiar os esforços de sua equipe. Neste estilo de liderar sua característica predominante é a democracia, mas ainda aparecem a autocracia.
- d) delegação: o líder que opta por utilizar a forma de delegação, é aquele que transfere a responsabilidade das tarefas ao seu subordinado, deixando claro que a responsabilidade, solução de problemas é seu subordinado quem tomará as devidas providências, neste, apresenta como característica predominante, a democracia.

A liderança situacional está diretamente ligada a esse tipo e forma de atuar, pois estar atuando de forma democrática ou autocrática cabe bem ao líder identificar para atuar da melhor maneira. Devido a isso cabe ao líder ter o bom senso para escolher a forma ideal de trabalhar pois é ele quem sempre se preocupa com o crescimento da organização e de seus negócios. (ROBBINS, 2005).

Ainda para Robbins (2005) o grande diferencial é saber sim como comandar a equipe de qual faz parte e sempre que necessitar nas horas de dificuldades, ser um líder situacional, pois suas características são capazes de trabalhar com as melhores escolhas.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este estudo está caracterizado por uma pesquisa qualitativa. O nível está definido como exploratório, a estratégia de dados secundários, ou seja, pesquisa em documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito do tema alvo.

Segundo Roesch (2005, p. 154): a pesquisa qualitativa “é um método que procura melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Já para Casarin e Casarin (2012, p. 32) a pesquisa qualitativa: “explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos



matemáticos e estatísticos. Nesse tipo de pesquisa, a quantificação dos objetos estudados não é priorizada”.

Conforme Casarin e Casarin a pesquisa de nível exploratório:

Tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno. Muitas vezes, trata-se de uma pesquisa preparatória acerca de um tema pouco explorado ou, então, sobre um assunto já conhecido, visto sob uma nova perspectiva, e que servirá como base para pesquisas posteriores, de cunho mais quantitativo. (CASARIN; CASARIN. 2012, p.40).

Para Marconi e Lakatos as pesquisas de nível exploratório:

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (MARCONI E LAKATOS. 1999, p. 87).

Para Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 64) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Ainda conforme os autores este nível de pesquisa “requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação”.

A estratégia de Pesquisa Bibliográfica Abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Compõe a pesquisa bibliográfica publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação orais (rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais, incluindo filmes e televisão). (MARCONI E LAKATOS. 1999).

Já a Pesquisa Documental utiliza materiais que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Fazem parte documentos, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas. (MARCONI E LAKATOS. 1999).

## **4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta etapa estão apresentadas as principais dificuldades encontradas na gestão das empresas familiares e recomendações para as empresas familiares sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão.

### **4.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

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.

De acordo com Donnelley (1967), as empresas familiares normalmente são geridas por membros da família, trazendo assim o conflito de interesses como um problema a ser discutido. Muitas vezes a busca pelas satisfações própria acaba vindo acima dos ideais da empresa. Pecanha e Oliveira (2015), ainda acrescentam, que as fraquezas da organização se encontram no conflito de interesses da família e os da empresa, promoção de parentes por nepotismo, e apropriação de recursos da organização para membros da família.



As dificuldades de uma gestão para seus administradores podem ser destacadas como, a falta de conhecimento gerencial, ausência de capital de giro e de mão de obra qualificada, deficiência de gestão financeira e do controle de matéria prima e qualidade, e o processo de abertura e lançamento de novos mercados e produtos. (TEIXEIRA et al. 2009).

Para Lethbridge (1997), a dificuldade inicia-se da segunda para a terceira geração, onde também verifica-se que a necessidade de evolução, e inovação, se tornam um ponto de cuidado. Também é o momento que os vínculos emocionais e históricos com a empresa são mais difíceis de serem mudados. Existem outros limitadores para a evolução da organização e para uma gestão satisfatória, a partir da abertura para novos caminhos os negócios serão mais complexos, e com maior grandiosidade desafiando o que até então dava certo, envolvendo o lado financeiro e a manutenção da confiança e lealdade dos clientes.

Os pontos mais críticos dentro de uma empresa familiar se encontram nos momentos de transição, onde requerem maior atenção e cuidado testando o poder de organização dos gestores. Os três eixos que definem as mudanças, são o início, período que onde a empresa absorve as características de seu fundador, em seguida aparece a formalização, momento do estabelecimento, chegando ao um nível equilibrado e estável, e estruturas internas de necessidades da evolução do grupo de propriedade e o desenvolvimento da família. E por fim, a maturidade, estágio de enraizar a cultura, espaço de mercado e de produtos estabelecidos, evolução para manter-se no mercado. Entre estes momentos de mudança a grande dificuldade de adaptação devido a características familiares precisam se modificar para se manterem enquadradas no novo ciclo (TOMEI E FERRARI, 2010).

Com relação aos pontos descritos acima, a sucessão familiar, é um dos momentos de maior mudança dentro de uma organização, desenvolvendo um novo momento para as empresas, trazendo ideias e concepções revolucionárias, assim tirando a empresa do seu ponto de equilíbrio e conforto. Uma das questões que influenciam de maneira negativa é a falta de planejamento do processo sucessório que é indicada com uma das maiores dificuldades para uma empresa. A mudança muitas vezes gera incompatibilidade de opiniões criando conflitos internos, que se não solucionados podem afetar externamente (NETO E MOREIRA JR. 2001).

A empresa familiar deve compreender que a transferência de poder é essencial para sua continuidade, mas que um dos momentos com maior complexidade no ambiente empresarial, deve haver uma estruturação de processo decisório com clareza evitando enfraquecimento da estrutura da organização (BERNHOEFT E GALLO, 2003).

A gestão de empresas familiares abrange o controle sobre os limites da influência da família. Destaca-se como práticas de gestão, e de governança, aquelas que estabelecem mecanismos competentes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos, de forma a possibilitar o controle e alcance dos objetivos da organização. (BERNHOEFT E GALLO, 2003).

Freitas e Barth (2012), notaram que se não houver uma gestão e governança nas empresas familiares serão encontradas dificuldades nos seguimentos dos processos de profissionalização, ocasionando resultados ineficazes e complicações no âmbito empresarial. Oliveira et al (2011), afirmam que a governança deve definir o papel de cada membro da família, dos gestores e dos proprietários, especificado a sua função para o desenvolvimento da empresa, sempre lembrando que a criação e manutenção de um processo de tomada de decisão se torna necessário para preservar os interesses.

Nota-se assim, que as dificuldades na gestão de uma empresa familiar são contínuas, a relação entre as gerações causa um choque de opiniões no ambiente interno, criando divergências e retraindo a evolução empresarial. O envolvimento emocional traz à tona a diferença entre uma empresa familiar e outras empresas, demonstrando que se não houver uma separação dos vínculos pessoais com os empresarias, haverá muitas situações de conflito.



#### 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS FAMILIARES SOBRE COMO LIDAR COM AS DIFICULDADES E RESISTÊNCIAS NA GESTÃO.

A empresa familiar quando colocada no mesmo nível que outras empresas enfrentam dificuldades muito mais específicas, não apenas na competição de mercados, mas também tem sua problemática interna que afeta na sobrevivência da organização. Os problemas que envolvem os laços familiar são mais delicados de serem discutidos e solucionados.

Lethbridge (1997), as empresas mais tradicionais são as mais vulneráveis ao ambiente econômico globalizada, acaba-se criando uma pressão para o enquadramento das novas exigências. Essas mudanças criam incompatibilidade entre o controle familiar e o crescimento. Nesse sentido é necessário o crescimento para integralização da organização os novos ambientes, mas sem perder a essência do grupo. E acresce que vários fatores limitariam o tamanho da empresa, como a capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva. Grzybovski e Tedesco (1998), descreve que conforme a economia passa da industrial para a do conhecimento, os administradores tradicionais notam que as antigas atitudes e hábitos de sucesso se tornam cada vez mais impresumíveis. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que, no passado, auxiliaram no sucesso dos negócios, já não são eficazes. Por isso para sobreviver a empresa precisa de um administrador atualizado que seja capaz de uma ação radical para transformar os conceitos de produto, procedimentos, programas e objetivos antes que a crise traga mudanças drásticas e inevitáveis.

Pecanha e Oliveira (2015), citam que a sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais, a maior humanismo nas relações e permanência por causa das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes e a Lealdade dos empregados, em virtude da identificação com as pessoas, se destacam como vantagem em uma empresa familiar. Dante et al. (2016), acrescenta que a valorização e confiança mutua independentemente dos vínculos familiar, criam laços entre empregados e proprietários, tornam o grupo mais unido, que foca nas diretrizes administrativas da empresa. Já na visão socioeconômica, focaliza na procura por assumir compromissos de mais longo prazo, tanto com clientes como com funcionários. Esse ponto não é exclusivo da empresa familiar, porém manifestam-se mais nessas, pois eficiência e eficácia, ser empreendedor e empresário também pressupõem e têm por base a compreensão mais abrangente com as relações humanas (Grzybovski e Tedesco, 1998).

Scheffer (1995) coloca que o planejamento de sucessão se baseia em seis etapas para alcançar o objetivo, a primeira preparação do sucedido para o processo de sucessão, que se refere a busca por atualização, por dedicação de planejamento, e visualização das necessidades por parte do sucedido. A segunda, é a necessidade de profissionalização da empresa, parte essencial momento onde existe a preparação do sucessor através de estágios e também fixando os critérios para admissão ou promoção dos parentes. Na terceira é onde acontece, a capacitação do sucessor, são realizados treinamentos do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulos de formação gerencial e liderança. Já a quarta, é envolvimento da família no processo de sucessão, condicionar o ambiente a um diálogo franco, e fazer um planejamento com a participação dos familiares. A quinta, critérios do processo sucessório, definição dos critérios de escolha do sucessor e de idade dos executivos na empresa, e a última é, assessoramento da equipe internada empresa, programas de treinamento e desenvolvimento das necessidades, e assessoramento por um executivo ao sucessor.

Nas inovações no caso das empresas familiares, estas acabam sendo destacadas como empreendedoras. As ações inovadoras podem ocorrer através de uma organização familiar,



havendo um equilíbrio entre inovações de ruptura, a partir de novos produtos e métodos de produção e da exploração de novas oportunidades de negócio, e inovações incrementais, envolvendo a continuidade nas melhorias em atividades desenvolvidas pela empresa, e a criação de uma empresa familiar aberta, e com ambiente organizacional propício para a inovação (BORGES et al. 2014).

As práticas de gestão em empreendimentos de base familiar requerem a análise dos aspectos históricos da ação empreendedora. São necessárias competências para conduzir e efetivar um negócio que tem dificuldade e conhecimentos específicos, dentre as quais se destacam a criatividade, a capacidade de estabelecer e atingir objetivos e o grau de percepção do ambiente (TEIXEIRA et al. 2009).

Assim, percebe-se que é muito difícil conseguir separar a parte empresarial da parte familiar, mas que com organização e planejamento sempre se encontra um meio de sanar os percalços. A manutenção de uma empresa atualizada e aberta a ouvir seus integrantes a tornará muito mais evoluída.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os desafios das empresas familiares são bem específicos, trazendo à tona as diferenças dos ambientes familiares, aos das empresas diversificadas. Estas empresas deram início fortalecimento, modernização e capitalização nacional, e ainda hoje são parte significativa na economia.

Os principais pontos de dificuldades das empresas são na separação dos interesses pessoais com os empresariais, assim se fazendo necessária a demonstração pública dos cargos e colocação de cada membro, outro ponto é na preparação de uma sucessão, momento onde a maioria das empresas são desfeitas, diante da transformação das referências dos fundadores e da empresa, e também na gestão, governança, e falta de conhecimento gerencial, situação que criam desventuras para o ambiente.

Em sua maioria os desafios encontrados dependem apenas do ambiente interno para serem solucionados. Começando pelo envolvimento das pessoas, valorizando seus talentos, e a manutenção do comprometimento na condução das mudanças, com substanciais recursos reservados para esse esforço e altos interesses, unem os propósitos da empresa, encaminha o avanço da organização. E quando tornam seus gestores capacitados para a administração dos desafios, e com o conhecimento de toda a empresa, os fazem capazes de enfrentar qualquer adversidade.

Um fato a ser destacado que por vezes o que limita uma empresa de alcançar novos horizontes é seu tradicionalismo, a resistência dos membros da organização a mudança, e não criando abertura para novas ideias. Entretanto um ponto interessante para ser analisado mais a fundo é a sucessão e a governança nas empresas familiares, além disso investigar as resistências da sucessão feminina, pois nota-se uma participação cada vez maior das mulheres nestas empresas, estes seriam temas que serve de sugestão para novas pesquisas, que não teve um enfoque direto neste artigo.

Por fim, após toda a pesquisa percebe-se que é necessário preparo e dedicação para que gerir estas empresas, quem assume deve conhecer todos setores, saber identificar as dificuldades de cada área, buscando assim manter a empresa equilibrada e com foco total em evolução da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FRITZ, Roger. Empresa Familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makroon Books, 1993.





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

\_\_\_\_\_, Renato. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro Editora: Campus, 2003.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014 Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32678/praticas-de-inovacao-em-empresa-familiar--estudo-de-caso/i/pt-br>> Acesso em: 02 jun 2017

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-da-gestao-familiar-nos-conflitos-e-cultura-organizacional/i/pt-br>> Acesso em: 29 Maio 2017

PASSOS, Édio et al. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

DONNELLEY, Robert. G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901967000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901967000200006&script=sci_arttext)> Acesso em: 23 Maio. 2017.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012 <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2431/pdf>> Acesso em: 23 Maio 2017

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C; *Empresa familiar X Competitividades: Tendências e Racionalidade em Conflito. Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 6, n. 11, 1998. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4785/3218>> Acesso em: 29 Maio 2017

LODI, João B. A empresa Familiar. 5ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

LEONE, Nilda G. Sucessão na Empresa Familiar. Edição Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, n.7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em: 23 Maio. 2017.

OLIVEIRA, Djalma. Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015 <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36799/empresa-familiar--sim--mas-qual-o-problema--se-a-gestao-e-profissional--/i/pt-br>> Acesso em: 28 Maio 2017

TEIXEIRA, E. B.; TOSO, V. C.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de gestão em Micro e Pequenas Empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 18, art. 9,



p. 127-157, 2009 < <http://spell.org.br/documentos/ver/2022/praticas-de-gestao-em-micro-e-pequenas-empresas-de-base-familiar--um-estudo-das-empresas-industriais-assistidas-pelo-programa-de-extensao-empresarial-em-ijui-rs/i/en>> Acesso em: 28 Maio 2017

NETO, A.B, MOREIRA JR, A.L. Dificuldades para realizar a sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p.8-9, 2001. <http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Dificuldades-para-a-realiza%C3%A7%C3%A3o-da-sucess%C3%A3o.pdf> Acesso em: 23 Maio 2017.

SCHEFFER, A. B. B.Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521/fatores-dificultantes-e-facilitadores-ao-processo-de-sucessao-familiar/i/pt-br>> Acesso em: 02 jun 2017

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 24-46, 2010. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7815/gestao-cultural-em-negocios-familiares/i/pt-br>> Acesso em: 28 Maio 2017.