

## EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS

Eliana Cristina Antoniazzi\*

Juliane Caroline Tito\*\*

Patricia Candido\*\*\*

Tatiane de Fatima Andre\*\*\*\*

**Resumo:** Este artigo consiste em uma revisão bibliográfica na literatura específica, cujo objetivo principal é discorrer sobre a importância da empresa familiar e seus desafios, sendo que a mesma corresponde a um negócio onde os sócios proprietários correspondem aos membros de uma família. Os obstáculos são muitos que vão desde mercado competidor, relações pessoais conflituosas, conservadorismo, ações subjetivas ao invés de objetivas, nepotismo e a sucessão que corresponde a um ponto crítico dentro das organizações, seja pela falta de planejamento e conseqüentemente pelas más decisões em eleger um membro familiar sem qualquer capacidade ou interesse de fazer com a empresa progreda. Os artigos que servirão de embasamento teórico estão indexados nas bases de dados Scielo, Google Acadêmico e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, portal do Sebrae, livros de renomados autores lidos e relidos na íntegra em língua portuguesa e inglesa, atemporais pela importância no que concerne a temática. Ratifica-se que esta monografia não tem a pretensão de encerrar o assunto, mas sim levantar questionamentos e debates, pois só a partir de estudos e pesquisas que a problemática poderá ser sanada.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Desafios. Sucessão.

**Abstract:** This article consists of a bibliographical review of specific literature, whose main objective is to discuss the importance of family businesses and their challenges, as this corresponds to a business where the owner partners correspond to members of a family. There are many obstacles, ranging from a competitive market, conflicting personal relationships, conservatism, subjective actions rather than objective ones, nepotism and succession, which corresponds to a critical point within organizations, whether due to a lack of planning and consequently bad decisions in electing a family member without any capacity or interest in making the company progress. The articles that will serve as a theoretical basis are indexed in the Scielo, Google Scholar and Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations databases, Sebrae portal, books by renowned authors read and re-read in full in Portuguese and English, timeless due to their importance in what concerns the theme. It is confirmed that this monograph does not intend to close the subject, but rather to raise questions and debates, as it is only through studies and research that the problem can be resolved.

Keywords: Family Business. Challenges. Succession.

\*Aluna do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – eliana.antoniazzi@etec.sp.gov.br

\*\* Aluna do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – juliane.tito@etec.sp.gov.br

\*\*\* Aluna do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – patricia.candido@etec.sp.gov.br

\*\*\*\* Aluna do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – tatiane.andre01@etec.sp.gov.br

## INTRODUÇÃO

O trabalho tem como tema central “Desafios da empresa familiar” temática está de grande relevância pela importância que as mesmas acarretam a economia brasileira, pois a maioria contribui para o crescimento das indústrias e do setor econômico. Possuindo algumas particularidades que podem levar ao fracasso, mas se bem administradas só tendem a prosperar e expandir frente ao mundo globalizado e competitivo. As mesmas surgem da ideia de um indivíduo, seja por sobrevivência ou por pela oportunidade de negócio.

No Brasil 90% das empresas são familiares, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), empregando cerca de 75% de indivíduos no país e alavancam mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB). Considerando este papel tão importante no país, é notório saber que apenas 30% das empresas familiares chegam até a terceira geração e o pior, somente 15% sobrevivem (Sebrae, 2017).

Podemos observar que vários fatores são preponderante para o sucesso ou fracasso das mesmas, a gestão nesta modalidade de organização é bastante complexa e difusa, pois ao mesmo tempo que funciona como um sistema e é influenciada pelas questões familiares, interesses pessoais, informalidade entre tantos outros desafios, mas o principal ponto crítico é a sucessão ao controle, que na maioria das vezes seja pela falta de planejamento, ou pela falta de substitutivo eficiente para o sucesso da mesma, entre outras questões. Mediante a tal contexto tal pesquisas é de grande relevância para o cenário econômico e administrativo.

Sendo que o objetivo geral do artigo é apresentar alguns desafios dos familiares, e como específicos conceituar e definir empresa familiar, suas características e tipos, da mesma forma que identificar alguns desafios uma vez que nestas poucas páginas não há como relacionar todos, compreender o que é sucessão familiar e identificar alguns entraves da mesma ao longo do processo sucessório.

A metodologia utilizada ao longo do estudo, condiz com uma revisão bibliográfica na literatura específica, prezando pelo caráter qualitativo em artigos indexados em bases de dados como *Scielo*, *Google Acadêmico* e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). O critério de inclusão são artigos na íntegra, não repetidos, em língua portuguesa e inglesa.

## **1 EMPRESA FAMILIAR**

### **1.1 Conceito, definição e características**

Podemos considerar segundo (Bethlem, 2004) que no final do século XIX e início do século XX, a maior parte das empresas eram familiares, onde sua forma se baseava na propriedade rural. Ao longo do tempo, as pessoas sentem falta de produtos como roupas, sapatos, armas dentre outros, pela necessidade de consumismo e satisfação de desejos de posse emergindo assim, a barganha de elementos por outros, surgindo neste ínterim, o comércio. O que perdurou por anos esse tipo de transação tanto no Brasil como em qualquer localidade do mundo.

As empresas familiares originaram com a história das civilizações e com a evolução e desenvolvimento da sociedade, e no Brasil surgem após o descobrimento, sofrendo grande influência dos imigrantes (Adachi, 2006). As origens das empresas familiares estavam nas capitâneas hereditárias, sendo a primeira forma de empreendimento imobiliário que tivemos. Delineando a questão hereditária, ou seja, deixar suas terras para familiares como herança. Martins et al., (1999, p. 17-19) que esclarece “Poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos. As capitâneas, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”.

Na atualidade, podemos verificar que muitas empresas brasileiras privadas são familiares, que a princípio começa com um casal que inicia um pequeno empreendimento, que porventura os filhos crescem e observam os esforços dos genitores e aos pouquinhos vão sendo inseridos na empresa (Sebrae, 2017) o que demonstra que surgiu de pequenos negócios que cresceram se expandiram, e com o passar dos anos empregam muitos funcionários contribuindo neste contexto para alavancar o crescimento econômico do Brasil.

Há de salientar que com o passar do tempo com os estudos referentes a sua definição, ainda não foi estabelecido uma definição específica ser considerado como padrão e ser seguido, embora muitos autores já tenham conceituado à sua maneira empresas familiares. Em virtude de não haver um consenso comum na literatura específica que consiga englobar toda a complexidade do que vem a ser uma empresa

familiar, dificultando a formulação de um conceito preciso para a temática pesquisada, fato este evidente entre os autores, o que é aguçada pela heterogeneidade das mesmas como evidenciado por Moraes Filho, Barone e Brito (2011) expõe as empresas familiares tem como características a polissemia o que repercute nas dificuldades de compreensão, entretanto há um ponto comum, tal como, a gestão é realizada por membros da família.

Entretanto, o que é uma empresa familiar? De acordo com Lodi (1998) uma empresa familiar constitui por aquelas com segunda geração de seus dirigentes, pelo qual o fundador tem como intenção dar espaço para colaboradores antigos ou para sucessores que necessitam desenvolver uma ideologia, que corrobore com sua ascensão ao poder de decisão sobre a mesma. Para Bernhoeft (1989), as empresas familiares constituem aquelas que se originaram, com membros de uma ou mais famílias, ou a que mantém sua organização sob o controle familiar e até mesmo manter uma parte do capital da mesma (Lanza; Constanzi, 1999).

No Quadro 1, tem-se algumas definições de autores:

Quadro 1- Conceito expresso por alguns autores sobre empresa familiar

<b>AUTOR (ES)</b>	<b>CONCEITO</b>
Donnelley (1964)	"Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família."
Barry (1975)	"Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família."
Bernhoeft (1987)	"A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciados pela ligação com uma família ou famílias."
Lodi (1998)	"É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios."
Barnes e Hershon (1994)	"A empresa familiar é uma propriedade controlada por indivíduos ou por membros da família."
Tagiuri e Davis (1996)	"São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade."
Lanzana e Constanzi (1999)	"Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa por possuir a propriedade do capital."
Danes et al. (2002)	"A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações."
Suehiro e Wailesdsak (2004)	"[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família."
Brochauss (2004)	"A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos."

Grzybovski (2007)	"A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como o proprietário, seja como diretor principal."
----------------------	---

Fonte: Anjos, Reis (2016, p. 3)

Para Gonçalves (2017) um fator que caracteriza a empresa familiar, advém dos esforços empreendidos da própria família em formar uma empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte onde todos os membros familiares contribuam de alguma forma trabalhando para o desenvolvimento, expansão e sucesso do ramo de atividade exercido.

Para Ploner *et al* (2019, p. 57) empresa familiar:

[...]caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O conceito de empresa familiar é bem abrangente, em suma, entende-se por empresa familiar aquela que tem como fundador ou fundadores, pessoas ligadas por hereditariedade que possui em sua estrutura, na maioria dos cargos de chefia, membros da família proprietária e se observe o fator hereditário no processo de sucessão (Ploner, 2019, p. 57).

É importante destacar que as empresas familiares representam uma parcela significativa dentro dos setores empresariais brasileiros, possuindo amplo e expressivo destaque na economia do país (Nordstrom; Jennings, 2018). Sendo que representam cerca de 70% a 80% das empresas localizadas na América e Europa são de ordem familiar, outro ponto significativo é que as mesmas estão alicerçadas em três elementos que são independentes tais como: propriedade, família e gestão. Eles coexistem e sofrem influência de aspectos como: passagem dos anos, doenças falecimentos, alterações e até mesmo mudanças de gerações e processos sucessórios (Camara; Zucatto e Naszeniak, 2021).

Deste modo podemos evidenciar dois pontos principais no que tange a uma empresa familiar que são: controle da mesma por uma família ou por poucos familiares, perpetuidade do controle do negócio por meio de membros hereditários e destino da empresa e sucesso, objetivando um futuro melhor para a família.

Conforme Bornholdt (2005, p. 34):

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria

ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (Bornholdt, 2005, p.34)

Como podemos observar, a principal característica de uma empresa familiar é a gestão família, assim como sua origem e sucessão para herdeiros. Mas, de acordo com Bornholdt (2005) tem-se a questão de controle acionário por membros do núcleo da mesma, complementando o lado histórico tem que estar atrelado a família, cuja administração é exercida por integrantes, com pelo menos duas gerações e os interesses são mediados pela política da corporação, associadas aos interesses e aos objetivos.

Martins et al (2008) ratifica que a empresa familiar tem como pressuposto um ou mais integrantes de uma família o qual exercem significativo controle administrativo sobre o negócio, em que detém uma considerável parcela da propriedade do capital, coexistindo uma sutil relação entre a propriedade e o controle exercido por seus membros.

Dentre os conceitos negativos sobre empresa familiar, podemos expor o de Sobral (2013) em que define a mesma como um mercado destinado ao fracasso, onde as organizações que adotam este tipo de modelo de gestão não aderem a modernização, profissionalização e até mesmo a transparência, elemento este muito cobrado na atual conjectura do mercado.

Outras características das empresas familiares condizem com um trabalho gerencial fragmentado, pela brevidade, trabalho intenso, predomínio de comunicação verbal, proprietário exercendo várias funções ao mesmo tempo sem divisão de funções estabelecidas, seja como estrategista, gerente geral e de linha (O’Gorman, Bourke e Murray, 2005).

De acordo com o Sebrae(2017) as empresas familiares possuem aspectos que são atrelados a maioria delas que correspondem a: não separação entre lado emocional, intuitivo e racional, tendendo mais para a subjetividade, comando centralizado em apenas uma única pessoa, reações rápidas, muitas vezes autoritarismo por parte do fundador e gerente, atitudes de paternalismo, manipulação, cobranças por dedicação exclusiva dos familiares, valorização da confiança entre colaboradores antigos, laços afetivos consolidados, expectativa de fidelidade dos empregados, submissão,

jogos de interesse e poder onde o que prevalece é o caráter político em detrimento a competência profissional.

Em uma empresa familiar é possível identificar uma infinidade de vantagens dentre as quais: maior disponibilidade de trabalho, confiança entre seus membros como a clientela, solidificação com credibilidade, manejo com as dificuldades, conhecimento a respeito da história da mesma, liberdade de opinião e expressão constituem algumas das vantagens para o sucesso de uma empresa familiar (Cahyadi et al., 2021) assim como desvantagens: relações conflituosas, não separação de empresa e indivíduos entre outras, no Quadro 2 podemos ver alguma vantagens e desvantagens de acordo Frezarim et al., (2021).

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da empresa familiar

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesses comuns;</li> <li>• Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida;</li> <li>• Facilidade na transmissão da informação;</li> <li>• Flexibilidade de processos;</li> <li>• Projetos a longo prazo;</li> <li>• Maior dedicação e envolvimento pessoa;</li> <li>• Grupo interessado e unido em torno do fundador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir;</li> <li>• Não seguir as regras do mercado quanto à gestão;</li> <li>• Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais;</li> <li>• Problemas com a sucessão;</li> <li>• Falta de clareza nos processos;</li> <li>• Má gestão;</li> <li>• Gastos abusivos;</li> <li>• Salários altos;</li> <li>• Nepotismo;</li> <li>• Falta de preparação/ formação profissional para os herdeiros.</li> </ul>

Fonte: Frezarim et al (2021)

Contudo, os conflitos e entraves que ocorrem em virtude de interesses particulares dos membros familiares e os da empresa, a falta de capacidade e profissionalismo por parte de herdeiros, acabam descapitalizando a mesma em decorrência de ações supérfluas no que tange ao quesito econômico, a falta de capacidade gerencial por parte de sucessores, ou seja, herdeiros, falta de estratégias e planejamento a médio e longo prazo, são alguns dos inúmeros fatores que fragilizam a organização e muitas vezes acabam levando a falência.

Como podemos observar as empresas possuem aspectos e característica comuns entre elas, mas também possuem especificidades que estão estabelecidas em

seu modelo de comportamento e gestão como a cultura organizacional (Cahyadi et al., 2021) que pode impactar de maneira significativa seu desempenho. Neste contexto, Schein (2009) ratifica que a cultura organizacional corresponde a um dos elementos do comportamento, que envolve as normas, as crenças, as tradições, os valores, relações e interações sociais, que conduzem os indivíduos em sua maneira de realizar suas funções. Dentro de uma organização esse conjunto de fatores criados para resolver conflitos ou superar tanto internos quanto externos são compartilhados e externados pelas pessoas, passando a ser o único, distinguindo uma instituição da outra.

## 1.2 Tipos de empresas familiares

Da mesma forma que não uma definição e um consenso sobre o que é empresa familiar a classificação quanto aos tipos de gestão são delineadas por várias conceituações, que de acordo com Rock et al., (1997), e IdesBrasil(2018)são:

Empresa individual: constitui essa categoria quando o indivíduo monta um pequeno negócio.

Empresa Artesanal: quando os filhos herdaram dos pais, pode ser de atividade artesanal ou agrícola.

Empresa de capital família: nesta categoria o fator predominante é o controle do capital nas mãos da família, já a gestão pode ser condicionada a gestores externos sem vínculos familiares de acordo com sua capacidade profissional.

Empresa familiar: o comando está centrado na família.

No Quadro 3, podemos ver uma síntese da classificação de empresas familiares (Zorzanelli,2011).

Quadro 3 – Classificação de empresas familiares

<b>Autores</b>	<b>Crítérios de classificação</b>	<b>Classificação</b>
Lethbridge(1997)	Grau de abertura de capital	Tradicional Híbrida Influência familiar
Bueno, Fernández e Sanchez(2007)	Fatores sócio demográficos	Idade Ramo De atividade Forma jurídica
	Geração ocupante do poder	
Gallo(1995)	Vínculo da família com a empresa	Empresas de 1ª, 2ª e 3ª geração

Amendolara(1995)	Perspectiva do poder	Poder absoluto do controlador. Poder bastante centralizado, contudo, pode ser compartilhado por outros membros da família. Pode ser semidelegado (profissionalização parcial)
------------------	----------------------	---

Fonte: Zorzaneli (2011)

De acordo com Lethbridge (1994) existem três tipos de empresas, a tradicional onde o capital é fechado, pouco transparente domínio total sobre os negócios. A do tipo híbrida condiz com capital aberto, contudo a família ainda detém o poder com participação de colaboradores que não fazem parte da família no setor administrativo e a influência familiar, maior parte das ações são do mercado, embora os familiares exerçam influencia estratégica e possuem participação acionaria.

Como podemos observar pelo Quadro 3 acima, existem várias classificações quanto aos tipos de empresas familiares, mas de acordo com a globalização e contexto econômico vigente no Brasil, ocasionadas pela concorrência acirrada ante ao mercado competidor, ciclo de vida de produtos, novas demandas, diversificação de mercado consumidor, assim é possível analisar que empresa muito conservadoras com uma cultura organizacional inflexível, abertura de capital, vínculo e controle familiar muito autoritário e conservador. Para garantir sua manutenção e expansão tem que ser mais flexíveis para sobreviver, o que torna indispensável um indivíduo inovador, desprendidos das questões emotivas, familiares e preparado para as adversidades que poderão surgir.

## 2 DESAFIOS E DIFICULDADES PARA UMA EMPRESA FAMILIAR

Conforme esclarecimentos de Forte, Danieli e Müller (2013) toda empresa independente do ramo de atividade está compelida a constantes ameaças. Mudanças e contratempos seja por mudanças de mercado, crises econômicas, legislações levando a reinventar o que ocasiona a necessidade de transformações no seu ambiente interno, em sua gestão para que consiga sobreviver e expandir, para não prejudicar seu crescimento frente ao mercado concorrente.

A gestão de uma empresa familiar é de grande importância para seu desenvolvimento e sucesso, um dos grandes entraves das empresas e a organização de sua gestão (Matias, 2018), que ocorre em diversas partes do mundo em inúmeras empresas, não somente em microempresas e empresas de pequeno porte, tanto como salientado por Matias (2018, p. 27) “empresas como: *Walmart, Facebook, Samsung, Volkswagen, Nike* entre outras. São grandes exemplos de empresas cujo histórico foi de uma gestão familiar”.

No entanto as empresas familiares comumente são administradas e controladas por membro de um núcleo familiar, sujeitando as mesmas a ameaças próprias e específicas, que ocorre no âmbito empresarial, repercutindo no familiar. Consumando em conflitos e discussões inerentes a interesses pessoais que em muitas situações são colocados acima da empresa, o que ocasiona insatisfações entre as pessoas refletindo negativamente nos negócios. A maior parte das dificuldades de gestão e desenvolvimento na organização ocorrem no contexto familiar permeando dificuldades de implantação de uma gestão estratégica.

Há de salientar, que a informalidade constitui um ponto desafiador para as empresas, pois a falta de definições claras e precisas sobre os deveres e o que cada um tem que realizar, ou seja, suas funções predeterminadas, acabam por gerar comportamentos individualistas onde cada membro faz o que acha correto e o que lhe convém, promoção de parentes por nepotismo, apropriação de bens e recursos da organização. A gestão tem que estar bem delineada, por meio de uma comunicação concisa e firme, reforçando e investindo no aprendizado e prática gerencial. Desta forma, “os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo”. (Estol; Ferreira, 2006, p. 93-110).

Outro grande desafio enfrentado nas empresas familiares, é deixar que o lado emocional interfira e sobrepuja o profissional, considerando apenas as relações consanguíneas em detrimento a habilidade de cada integrante dentro da organização, pois muitas vezes não possui talento, até mesmo interesse em “vestir a camisa” da instituição o que acaba atrapalhando todo o andamento da empresa e retardando o seu desenvolvimento e sucesso.

Segundo o Sebrae (2017 b) as dificuldades e desafios de uma empresa familiar condiz:

A disputa de dinheiro é um dos principais conflitos dentro da empresa[...] os empresários não sabem separar o dinheiro da empresa

com o seu dinheiro próprio e acaba misturando tudo, ao qual não sabe a quantidade que entrou e nem tão pouco o que saiu, resolvendo tudo na empresa, pois uns se acha melhor que o outro. [...]pais acham que só porque têm empresa os filhos têm a plena obrigação de assumir a empresa futuramente e está de dentro do negócio, sem ter a total liberdade de escolha se quer o não seguir, mas tem que entender que os filhos têm que fazer aquilo que gosta e sentir prazer pelo que faz, pois, não adianta querer fazer uma coisa que não gosta só para satisfazer a vontade dos pais, assim como os pais obrigar os filhos a atuarem em um negócio que não se sentem bem. Vai ser ruim para ambos os dois.

Outro ponto culminante e decisório para o futuro das empresas familiares, que podem se tornar um desafio devido a vários entraves, e a falta de planejamento, o qual muitas empresas têm que passar, sendo o diferencial para o fracasso ou sucesso. Sendo neste contexto, a sucessão (Maia, 2009) pois ocorre a interferência de dois elementos contrários: família e empresa. A mesma constitui um processo crítico, em que exige um nível de profissionalismo de seus administradores, para que possa tomar as decisões mais assertivas quanto ao rumo e futuro da empresa.

## 2.1 Sucessão empresarial

Nas empresas familiares um dos momentos mais importantes constituem a mudança de gestão, processo este conhecido como sucessão, questão está delicada, que deve ter todo um planejamento anterior, prevalecendo aspectos de capacitação, como laços afetivos dos que deixam o comando como de quem estará assumido o cargo máximo dentro da entidade. Leone (2005, p. 245) expõe que a mesma consiste no “rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir.

Gersick et al (2006, p. 118) corrobora:

A sucessão não é composta de um evento único no qual um velho líder se aposenta e passa a responsabilidade para o novo líder. Este processo acontece desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações.

Leone (2005) afirma que 30% das empresas de sucesso não passaram da terceira geração, fato este evidenciado pela maneira de como foi delineado o processo sucessório, ou seja, não foi planejado aconteceu de maneira inesperada seja por falecimento, doenças, acidentes o que fez com que o gestor se afastasse do cargo,

entretanto os herdeiros a sucessores muitas vezes não estavam preparados para assumir o controle da mesma.

A sucessão nas empresas familiares tem-se mostrado um desafio, por levar um longo tempo para ser concluído, por ser inevitável e em muitas situações negligenciados, apesar de toda a importância deste processo para a perpetuação da organização de maneira decisiva e como salienta os autores (Campos e Mazzilli, 2008) que esta etapa dentro da organização e deixada em segundo plano não sendo levada a sério, onde as questões envolvidas vão além dos aspectos administrativos, sendo um processo complexo onde envolve elementos administrativos, emocionais, culturais e jurídicos.

A questão da aptidão e capacidade de seus herdeiros ao cargo é um desafio, delineadas por elementos emocionais e subjetivos, razão está que é uma dificuldade e ao mesmo tempo acaba sendo ignorada. Contudo a questão da hereditariedade e atributos individuais dos sucedidos, não devem ser deixadas em segundo plano, uma vez que escolhas profissionais erradas poderão levar a empresa ao declínio, em um curto espaço de tempo logo após a troca de controle da entidade.

Existem dois tipos de processos de sucessão (Oliveira, 2006) dentro de uma empresa, um corresponde a sucessão familiar e profissional. No primeiro caso é a transferência de poder para um membro da família, deixado pela geração anterior, neste tipo são considerados os valores, as crenças, os valores e todos o legado do fundador. A segunda modalidade é intrínseca a um profissional externo, que está fora da hereditariedade do fator família, o que infere que a atual geração de controle opte estrategicamente pelo o que é mais viável, passando a direção da empresa, analisando que talvez o sucessor de sangue talvez não tenha as aptidões necessárias para a expansão e sucesso para o futuro.

O processo de sucessão segundo os autores (Bernhoelf, 1989 e Silva, Santos e Oliveira, 2021) apresenta uma gama diversificada de dificuldades tais como: disputas de interesses entre sócios, quantidade excessiva de sucessores, falta de planejamento e liderança firme, interesse do fundador apenas nos lucros para os filhos, conflitos familiares significativos, insegurança de funcionários, rivalidade entre familiares, despreparo familiar para o processo sucessório dentre outros.

O não planejamento e a falta de experiência dos gestores, no que tange ao processo sucessório são os pontos mais críticos e que podem acabar causando danos a empresa. E quanto mais deixá-los de lado, ou trata-los como insignificantes poderão

comprometer toda a estrutura e sobrevivência da organização. Dentre os maiores obstáculos ao longo das sucessões, compele as estratégias de planejamento, preparo do sucessor para direcionar o negócio, vontade do sucedido em deixar o cargo e passar para outro indivíduo seja membro da família ou não, desta forma o sucesso deste procedimento se concentra no desprendimento do sucedido em ensinar e interesse do sucessor em aprender, considerando sempre o bem da empresa em detrimento aos interesses pessoais dos mesmos.

## **CONCLUSÃO**

O Trabalho foi de encontro ao objetivo proposto que foi compreender segundo a literatura específica, no que concerne a importância de uma empresa familiar e os desafios inerentes a mesma. Ao longo da pesquisa foi possível verificar de acordo com autores supracitado de que o assunto consiste em um tema recorrente até mesmo de difícil de conceituação. Sendo que as empresas familiares são de grande relevância para a economia, correspondendo a mais da metade dentre as maiores organizações e alavancam o Produto Interno Bruto (PIB).

Foi observado durante as pesquisas que as empresas familiares passam por desafios e obstáculos ao longo do tempo, seja a questão da cultura organizacional, conservadorismo que dificulta a abertura e modernização, interesses pessoais de alguns membros da família que trabalha de acordo com interesses subjetivos, e o ponto crucial que é a sucessão do comando.

Sendo que o processo de sucessão poderá acarretar grandes prejuízo a empresa, podendo até mesmo levar ao fracasso, ou a venda da mesma pois muitas vezes o sucessor hereditário não tem qualquer aptidão ou interesse em comandar a empresa o que repercute em um mau gerenciamento e expansão frente ao mercado competidor. Desta forma, planejar e estrategicamente as sucessões, condiz com uma forma eficiente para que a sucessão ocorra sem maiores entraves, infelizmente muitas organizações adiam e deixam em segundo plano tal processo.

Diante do que foi pesquisado fica a sugestão de que se tenham mais publicações sobre a temática, pois nestas poucas páginas não há como considerar o assunto pronto e finalizado, mas sim que o mesmo possa servir de embasamento a quem tenha interesse no assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, P. P. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANJOS, J. V.; REIS, S. M. **Empresa familiar: desafios da gestão**. Trabalho de conclusão de curso submetido à Faculdade Doctum de Administração da Serra. Bacharel em Administração. 2016. 27f.

BETHELEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, v. 29, n. 2, 2004.

BORNHOLDT, W. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

CAHYADI, H. et al. Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021. Disponível em: [https://lintar.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian\\_10195009\\_3A140721200740.pdf](https://lintar.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian_10195009_3A140721200740.pdf). Acesso em: 14 maio. 2024.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5824/4378>. Acesso em: 11 maio. 2024.

CAMPOS, L. J.; MZZILLI, C. **Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-org-12.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2024.  
2007.

CHIUSOLI, C. L. et al. Gestão empreendedora das empresas familiares durante o momento da covid: um estudo exploratório. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 3, n. 6, p. e361632, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i6.1632. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1632>. Acesso em: 1 jun. 2024.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FxWmx9HLL-FrYMHJ5d8R8XRQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio. 2024.

FREZARIN, A. L. et al. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6121>. Acesso em: 21 maio. 2024.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEONE, N. M. C.P.G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, Brasília, 1997.

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

LODI, J. B. **A Empresa Familiar.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista pensamento Contemporâneo em Administração, RPCA** - Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/download/11013/7808/44848>. Acesso em: 19 maio. 2024.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, A. et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30>. Acesso em: 10 maio. 2024.

MATIAS, A. Como fazer uma gestão eficiente de empresas familiares. 2018. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/como-fazer-uma-gestao-eficiente-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 20 maio. 2024.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1971 a 1991, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7068>. Acesso em: 10 maio. 2024.

NAVARRO, L. Os Principais Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar. 2018. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/os-principais-desafios-para-gerenciar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 18 maio. 2024.

NORDSTROM, O.; JENNINGS, J. E. Looking in the other direction: An ethnographic analysis of how family businesses can be operated to enhance familial well-being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 42, n. 2, p. 317-339, 2018.

O'GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small

Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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. Disponível em:  
<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: 20 maio. 2024.

PLONER, A. C. et al. Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Tecnológica**, v. 9, n. 1, p. 57 - 72, maio 2019. Disponível em:  
<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/338>. Acesso em: 11 maio. 2024.

ROCK, S. **Gerir Empresas Familiares**. Edições CETOP. 1997.

SCHEIN, E. H. Tradução de Ailton Bomfim. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE,. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510Vgn-VCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 maio. 2024.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. 2024  
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810Vgn-VCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 maio. 2024

SEBRAE, a – 27/06/2017. O que é empreendedor. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-serempreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 maio. 2024.

SILVA, I. H. S.; REIS, S. S; OLIVEIRA, J. P. L. Desafios da gestão em uma empresa familiar. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 93962-93972, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/36671/pdf/93320>. Acesso em: 20 maio. 2024.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

ZORZANELLI, G. Tipos de empresa familiar. **administradores**, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empresa-familiar>. Acesso em: 17 maio. 2024.