

ETEC COTIA
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO

CAUÃ YUDI DA SILVA OTSUKA
GABRIELA GARDIN VIEIRA
INGRID YOKO DOS SANTOS AKASHI
ISABELLA CAMPOS MENDES CARNEIRO
JOÃO MARCELO REDA BARROS
MARIA LUIZA SOARES LINS
PEDRO HENRIQUE MONTEIRO SILVA

A ORGANIZAÇÃO E O PLANEJAMENTO INTERNO DAS
EMPRESAS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE COTIA E REGIÃO

COTIA – SP
DEZEMBRO / 2024

CAUÃ YUDI DA SILVA OTSUKA
GABRIELA GARDIN VIEIRA
INGRID YOKO DOS SANTOS AKASHI
ISABELLA CAMPOS MENDES CARNEIRO
JOÃO MARCELO REDA BARROS
MARIA LUIZA SOARES LINS
PEDRO HENRIQUE MONTEIRO SILVA

A ORGANIZAÇÃO E O PLANEJAMENTO INTERNO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE COTIA E REGIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Etec Cotia, do Centro
Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a
obtenção do diploma de Técnico de Nível
Médio em Administração sob a
orientação da(s) Professora(s) Gisele
Leite da Silva

COTIA- SP
DEZEMBRO / 2024

CAUÃ YUDI DA SILVA OTSUKA
GABRIELA GARDIN VIEIRA
INGRID YOKO DOS SANTOS AKASHI
ISABELLA CAMPOS MENDES CARNEIRO
JOÃO MARCELO REDA BARROS
MARIA LUIZA SOARES LINS
PEDRO HENRIQUE MONTEIRO SILVA

**A ORGANIZAÇÃO E O PLANEJAMENTO INTERNO DAS
EMPRESAS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE COTIA E REGIÃO**

Aprovada em: _____ / _____ / _____

Conceito: _____

Banca de Validação:

_____ - Presidente da Banca

Professor.....

Etec Cotia

Orientador

Professor

Etec Cotia

Professor

Etec Cotia

COTIA – SP

2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão à orientadora Gisele, por toda sua dedicação, paciência e orientação ao longo desta jornada acadêmica. Agradecemos pela disposição em compartilhar conhecimentos e por sempre nos incentivar a buscar o melhor em cada etapa deste trabalho.

Ademais, gratidão a todos que, de alguma forma, auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa. Agradecemos a cada colaboração, seja através de sugestões, discussões ou palavras de motivação.

“Para que uma marca seja amada por seus clientes, primeiro deve ser amada por seus colaboradores.”

Philip Kotler

RESUMO

Em suma, pode-se citar como aspectos principais do manuscrito que será apresentado, a necessidade de esclarecer o conceito de empresa familiar e sua organização interna. Nesta perspectiva, inicialmente, os autores acreditaram que não havia planejamento dentro dessas organizações. Entretanto, ao decorrer do andamento da pesquisa, foi observado que há uma parcialidade para responder à seguinte pergunta: “existe organização e planejamento interno nas empresas familiares no município de Cotia e região?”, haja visto que há uma disparidade nas respostas dos integrantes da família e os demais funcionários da instituição. Para que se pudesse compreender e tirar-se melhores conclusões para o trabalho, foi utilizado a pesquisa quantitativa onde a mesma foi divulgada para respostas através de meios digitais, tais como o Instagram, LinkedIn e WhatsApp.

Palavras-chave: Familiar. Empresa. Colaboradores. Conflitos. Planejamento.

ABSTRACT

In short, the main aspects of the manuscript that will be presented can be cited as the need to clarify the concept of family business and its internal organization. From this perspective, initially, the authors believed that there was no planning within these organizations. However, during the course of the research, it was observed that there is a partiality in answering the following question: “is there organization and internal planning in family businesses in the municipality of Cotia and region?”, given that there is a disparity in the responses of the members of the family and other employees of the institution. In order to understand and draw better conclusions for the work, quantitative research was used where it was disseminated for responses through digital media, such as Instagram, LinkedIn and WhatsApp.

Keywords: Family. Enterprise. Collaborators. Conflicts. Planning.

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E SIGLAS

Gráfico 1- Se a pessoa trabalha em uma empresa familiar	22
Gráfico 2- Se o respondente trabalha na região de cotia	23
Gráfico 3- Relação com a família proprietária da empresa	24
Gráfico 4- Avaliação de tópicos de uma empresa familiar	25
Gráfico 5- Processo de tomada de decisão	27
Gráfico 6- Clareza no processo de sucessão	28
Gráfico 7- Tipo de empresa familiar	29
Gráfico 8- Como os familiares lidam entre si	31
Gráfico 9- Avaliação da ética	32
Gráfico 10- Conflitos que podem ser encontrados em uma instituição familiar	33
Gráfico 11- Avaliação dos tópicos de uma empresa familiar na visão de um funcionário	35
Gráfico 12- Processo de tomada de decisão	36
Gráfico 13- Se ocorrem conflitos entre familiares que impactam o trabalho	37
Gráfico 14- Avaliação da ética	38
Gráfico 15- Principais empecilhos vistos em uma empresa familiar pelos funcionários)	39
Quadro 1: Quadrante - Análise SWOT	9

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR	10
3. O PROCESSO DE SURGIMENTO DE UM NEGÓCIO FAMILIAR NO BRASIL	11
4. OS TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	12
4.1. Empresa familiar tradicional:	13
4.2. Empresa de trabalho familiar:	13
4.3. Empresa de administração familiar:	13
4.4. Empresa familiar híbrida:	13
4.5. Empresa de controle ou investimento familiar:	14
5. COMO É O FUNCIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO FAMILIAR	14
5.1. Evolução Dos Recursos Humanos	14
5.2. Recursos humanos de uma empresa familiar	16
6. QUAIS AS PRINCIPAIS FALHAS E EMPECILHOS ENFRENTADOS POR ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	17
7. ENTENDER GESTÃO FINANCEIRA EM UM TODO	18
7.1. Gestão financeira em uma empresa familiar	19
8. ÉTICA E MORAL EMPRESARIAL	19
9. METODOLOGIA	20
10. ANÁLISE DE RESULTADOS	21
10.1. Questões seletivas	21
20.2 Questões para os contribuintes que fazem parte da família proprietária da empresa	24
20.3 Perguntas para as pessoas que não tem vínculo com a família proprietária	34
11. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
12. ANÁLISE SWOT	41
13. CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO

No presente trabalho, os autores buscam analisar e compreender o tema “Organização e planejamento interno de empresas familiares”, onde este terá sua pesquisa feita no município de Cotia e sua região.

De maneira geral, há um interesse pessoal da maioria dos escritores, uma vez que os mesmos pretendem assumir empresas familiares já existentes ou futuramente, administrarem o próprio negócio em conjuntura com parceiros. Outro fator que corrobora para o interesse do grupo, é entender as divergências entre uma empresa familiar para uma convencional, e como isso afeta o desenvolvimento e o andamento da área administrativa interna. Ademais, visa-se ver como é o treinamento e mantimento dos colaboradores, ou seja, como os familiares lidam entre si, como os funcionários que não são parentes são tratados etc.

Como estudantes de administração, o tema “Empresas familiares”, é relevante academicamente, pois auxilia no entendimento dos hábitos administrativos. Além disso, conhecer esses negócios também oferece insights valiosos sobre questões como sucessão, governança corporativa, gestão de conflitos familiares e inovação. Compreender esses aspectos não apenas ajuda essas empresas a prosperar, mas também contribui academicamente para o desenvolvimento de melhores práticas empresariais que podem ser aplicadas em uma variedade de contextos organizacionais.

O estudo do modelo familiar nas empresas é crucial para a sociedade por várias razões. Primeiramente, segundo DAVIS (2019), essas empresas representam uma parte significativa da economia global, contribuindo com uma parcela substancial do PIB e gerando empregos em diferentes setores e regiões. Outrossim, as empresas familiares são fundamentais para o desenvolvimento regional, pois têm forte ligação com as comunidades locais, investem a longo prazo, são flexíveis e adaptáveis, servem como âncoras econômicas e estimulam o crescimento de outras empresas.

Ao decorrer deste estudo, visa-se compreender os possíveis planejamentos equivocados dentro de uma organização familiar. Assim, busca-se, ao final do manuscrito, achar a resposta para a pergunta: “existe organização e planejamento interno nas empresas familiares no município de Cotia e região?”.

Supõe-se que no município de Cotia e região não há um bom planejamento e organização interna, uma vez que há inúmeros fatores que corroboram para o declínio dessas empresas. Entre estes, pode-se citar interesses deturpados, como por exemplo a difusão das finanças corporativas com as pessoais; tratamento divergente entre consanguíneos, podendo-se citar, por exemplo, o nepotismo; e a disputa por sucessão (OLIVEIRA, 2016).

No objetivo geral, visa-se compreender e analisar a organização interna dos negócios familiares. E visando alcançar este propósito, evidenciar os seguintes tópicos:

- O que é uma empresa familiar;
- O processo de surgimento de um negócio familiar;
- Os tipos de empresas familiares;
- Como é o funcionamento do departamento de Recursos Humanos de uma instituição familiar;
- Quais as principais falhas e empecilhos enfrentados por organizações familiares;
- Entender gestão financeira em um todo;
- Ética e moral empresarial.

Para alcançar os objetivos específicos listados acima, utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, pesquisa quantitativa e pesquisa de campo.

Para PIZANNI (2012, p. 54), 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”.

A pesquisa quantitativa é baseada na coleta de dados e informações para a tomada de decisões. Ela pode demonstrar o comportamento do consumidor, a realidade do mercado e possibilita a resolução de problemas apontados pelos pesquisadores. Portanto, busca-se resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas. (BARADI, 2019)

2. O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar é aquela em que dois sistemas distintos, a família e a empresa que estão interligados e interagem. Normalmente envolvem diversos membros da família, que desempenham papéis tanto na administração quanto como acionistas e membros do conselho de um negócio. Este modelo é uma fusão singular de negócios e laços familiares, onde os valores são passados de uma geração para outra. Essas empresas são sinônimo de longevidade e tradição. (PEREIRA, 2022)

É importante ressaltar que mesmo que alguém de fora da família assuma um papel de liderança, isso não exclui a empresa desta categoria. Ter uma presença familiar significativa na diretoria e entre os acionistas é muito importante, pois mantém os laços familiares e a identidade da empresa. Essa dinâmica é muito comum nesse modelo de negócio, com liderança compartilhada entre familiares e profissionais externos que trazem uma combinação única de perspectivas e experiências para a empresa. A flexibilidade desta estrutura de gestão permite à empresa aproveitar a expertise de profissionais externos, mantendo os valores e a cultura familiar. (CERUTTI *et al.*, 2023)

Tenha-se, segundo o IBGE 2024, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. Já um levantamento do Banco Mundial (2024) revela que 30% dessas empresas familiares chegam até a terceira geração e apenas metade delas sobrevive, por isso, tem que se ter noção que o indivíduo que assume uma posição de liderança esteja adequadamente qualificado para guiar a organização, sem misturar questões pessoais com os interesses do negócio. Além do mais, eles enfrentam frequentemente desafios operacionais e nem sempre alcançam o sucesso desejado no seu desenvolvimento. A gestão de uma empresa familiar envolve a interface entre a empresa, a família e o mercado, que nem sempre estão alinhados e, portanto, requerem abordagens diferentes. Esta complexidade é uma das razões pelas quais ocorrem frequentemente conflitos com este tipo de modelo de gestão. (CERUTTI *et al.*, 2023)

Em suma, a definição de empresa familiar engloba quatro conceitos fundamentais: primeiro, quando a família detém a maioria das ações com direito a voto; em seguida, se há muitos pequenos acionistas familiares; além disso, quando a família exerce controle adicional sobre a empresa de maneiras ocultas; e, por último,

quando membros da família ocupam cargos de gestão e esperam que seus filhos sigam seus passos. (CERUTTI *et al.*, 2023)

3. O PROCESSO DE SURGIMENTO DE UM NEGÓCIO FAMILIAR NO BRASIL

Segundo VIDIGAL (1996), a empresa familiar surgiu com ideias contemporâneas, na Revolução Industrial do século XIX. Porém, antes disso, qualquer pessoa poderia em um simples espaço formar uma oficina em casa e começar a confeccionar seu próprio produto, tornando assim uma empresa familiar, onde passa o ofício de forma hereditária.

Para CAPPELLA (2012), a empresa familiar teve sua origem no Brasil no século XVI funcionando como um empreendimento privado. Por serem passadas de pai para filho as terras eram heranças destinadas ao filho primogênito, essa foi uma estratégia tomada por Portugal para ocupar e administrar territórios ainda não explorados, já que seu interesse principal estava voltado para países da África e Ásia.

Outrossim, o mesmo pesquisador afirma que em um período futuro, existiam cultivadores que se denominavam Barões do Café que teve uma grande importância no Brasil por fazer o papel de renomadas empresas privadas. Porém, a grande evolução desse tipo de empresa ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial por ter o chamado incentivo estatal. Existe uma citação do tema de incentivo estatal que mostra muito bem como realmente era naquela época, confira:

Naturalmente, existem momentos de economia em que a conjuntura e a estrutura são mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, tais como nas décadas de 30, 40 e 50, pois existia forte proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e mesmo reserva de Mercado. O período do regime militar, também favoreceu a empresa familiar, com o maior fortalecimento das empresas estatais, principalmente as grandes, sendo que o corporativismo estatal se refletiu na proteção da empresa familiar (grande, média e pequena). (CAPPELLA, 2012)

Ademais, o mesmo autor afirma que por volta do ano de 1970 as pessoas tinham convicção de que poderiam fazer empreendimento sem se importar com os riscos que existiam, essa década ficou conhecida como o Milagre Econômico. Os empresários da época se encontravam dependentes do governo, pelo fato de que a política do momento estava muito bem selada, o que significava que não seria nenhum pouco fácil de lidar. Isso se ameniza ao saber que não havia concorrência e logo o consumidor não tinha um parâmetro para comparar como hoje em dia.

Já em relação à economia brasileira, tudo isso se transforma com a chegada da década de 90, onde houve muitas mudanças por conta da implementação do Plano Real, junto com a abertura da economia. Um ponto muito positivo do Plano Real foi o combate à inflação que teve êxito, isso resultou em uma melhora significativa na forma como as empresas eram geridas e na propriedade do capital. (CAPPELLA, 2012)

O fato da economia do Brasil ter sido aberta faz com que tenha a interação com o mercado externo (Mundial), um exemplo disso é a vinda de grandes empresas que já tinham tecnologias muito avançadas quando comparadas com as que haviam por aqui. Esse fato põe em evidência a concorrência que não existia na década de 70, agora os consumidores tinham algo para comparar e dessa forma exigir produtos de mais qualidade; essa nova era obrigou empresas brasileiras a se reinventar e evoluir para que não chegassem à falência como ocorreu com muitas nessa época. (CAPPELLA, 2012)

Por tanto, ainda que as empresas privadas familiares estivessem bem estabelecidas, a abertura da economia brasileira foi um baque muito grande para as empresas que já estavam adaptadas ao tipo de política que existia na década de 70. Porém, agregou muito para a evolução da economia fazendo assim com que as empresas se tornassem mais resilientes, o que ocorre até os dias atuais. (CAPPELLA, 2012)

4. OS TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Segundo NUNO (2006), toda empresa familiar deve seguir uma estratégia de negócios, onde precisam ser incorporadas a dimensão das necessidades da família, como sucessão, necessidades de dividendos e estruturação fiscal na sucessão dos aspectos societários. Embora as empresas familiares compartilhem características próprias de organização e gestão, não são homogêneas. Podemos categorizar esse modelo em diversos tipos de estrutura:

4.1. Empresa familiar tradicional:

Caracteriza-se pelo fechamento de capital, como acontece com a maioria das micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Dentro deste grupo, as empresas familiares são muitas vezes geridas inteiramente por membros da família, com maior controle dos proprietários e menos transparência financeira e administrativa. (SOARES, 2022)

4.2. Empresa de trabalho familiar:

A conduta se assemelha com uma Empresa familiar Tradicional. Seu critério considera a combinação entre propriedade e gestão, onde a propriedade é de um dos membros de maneira mais exclusiva. O que também diferencia este modelo são os membros, podendo ser filhos ou até outros parentes de grau mais próximo ao fundador. Os mesmos são incentivados a trabalharem na empresa, geralmente mais jovens em funções de entrada na carreira. (SOARES, 2022)

4.3. Empresa de administração familiar:

Se assemelha também a empresa familiar tradicional, onde membros da família ocupam cargos de gestão e operação, entretanto existe uma preferência por capacitação profissional, sendo selecionadas aquelas pessoas com mais conhecimento específico em determinada área, não sendo necessariamente mais experiente ou com maior controle dentro da empresa. (SOARES, 2022)

4.4. Empresa familiar híbrida:

Neste outro caso, a empresa familiar demonstra um nível maior de abertura em comparação com os tipos anteriores. O capital é aberto, com controle exercido pela família, porém há a presença de gestores profissionais em cargos de direção, que não necessariamente pertencem à família. Por esse motivo, essas empresas são consideradas um pouco mais transparentes e profissionais. (SOARES, 2022)

4.5. Empresa de controle ou investimento familiar:

Este modelo segue uma proposta diferente, onde a maior parte do controle das ações da empresa é atribuída a terceiros, embora os familiares mantenham o controle estratégico da organização. Isto é, a família não busca mais o controle administrativo do negócio, apenas a influência e o investimento para que ele continue crescendo. Os cargos de gestão nesses casos são ocupados por profissionais mais capacitados. Além de ter o capital aberto, essa outra estrutura também é considerada mais transparente e profissional. (SOARES, 2022)

5. COMO É O FUNCIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO FAMILIAR

5.1. Evolução Dos Recursos Humanos

Antes de iniciar-se a definição do que é Recursos Humanos e o que ele faz, é necessário estabelecer uma linha do tempo a fim de compreender-se sua evolução, e assim, ter melhor entendimento sobre a temática. Diante disto, segundo FRANCO (2012), a origem do departamento de RH se dá entre 1900 e 1935 com Frederick Taylor. Na época, era visto um crescimento desordenado das empresas, havendo a necessidade de criar-se estudos mais aprofundados que pudessem contribuir com a gestão empresarial de forma geral. Os estudos de Taylor foram chamados de Administração Científica, e se baseiam em práticas que são utilizadas até a atualidade e falam sobre a forma de gerenciar um sistema empresarial a partir de uma gestão profissional. As quatro principais atividades eram:

- Planejamento: ele percebeu que as empresas trabalhavam no improviso e de maneira desordenada, dessa forma, percebeu a necessidade de antes de realizar qualquer tarefa, planejá-la antes a fim de trazer-se mais eficácia e organização em seu trabalho.
- Divisão do trabalho e especialização: baseia-se em treinar seus contribuintes apenas para a realização dos afazeres que lhes são destinados, dessa forma, aumentaria a eficácia e produtividade.

- **Controle:** é uma análise do trabalho e dos tempos e movimentos, garantindo que cada pessoa fizesse o que lhe foi atribuído. Afinal, para Taylor, “uma empresa somente começa a funcionar quando as pessoas passam a ocupar seus cargos e executar as tarefas que lhe são atribuídas”.

Embora Taylor tenha trazido inúmeras contribuições para a administração, ele focou mais na parte produtiva de uma empresa, e havia a necessidade de compreender outras áreas e departamentos que pudessem auxiliar na expansão empresarial. Dessa forma, começa-se a administração clássica, concebida por Henri Fayol no início do século XX, estabelecendo os fundamentos para a gestão moderna. Fayol, um engenheiro e teórico da administração francês, propôs um conjunto de princípios e funções administrativas que ainda são relevantes nos dias de hoje. Em sua obra seminal "Administração Industrial e Geral", Fayol delineou cinco funções essenciais da administração: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essas funções formam a espinha dorsal do que ele considerava ser a gestão eficaz de uma organização. (FRANCO, 2012)

Além disso, Fayol *apud* FRANCO, 2012 enfatizou a autoridade e responsabilidade como princípios complementares, defendendo que os gerentes devem ter autoridade correspondente às suas responsabilidades. Outro aspecto crucial da administração clássica de Fayol é a ênfase na ordem e na disciplina. Ele argumentava que uma organização bem-sucedida deve ter uma estrutura clara e uma cadeia de comando definida, com regras e procedimentos que garantam a consistência e o cumprimento das metas organizacionais.

Ademais, embora Fayol não tenha desenvolvido um departamento de recursos humanos formal como conhecemos hoje, suas ideias pioneiras estabeleceram as bases para a valorização do capital humano nas organizações. Seu reconhecimento da importância das relações interpessoais e do desenvolvimento do pessoal influenciou significativamente o campo dos recursos humanos, moldando a maneira como as empresas percebem e gerenciam seu maior ativo: seus trabalhadores. (FRANCO, 2012)

5.2. Recursos humanos de uma empresa familiar

Como mencionado anteriormente, uma organização só pode ser considerada como familiar se houver relações familiares no seu interior. Isso resulta em diversos desafios e oportunidades no departamento de Recursos Humanos de uma empresa familiar, pois existem certas peculiaridades que limitam a implementação de certas medidas, por exemplo. Até o momento, há poucas informações disponíveis sobre a atuação dos gestores de RH no contexto das empresas familiares. Existem apenas algumas diretrizes gerais que ressaltam a importância e os benefícios relacionados à eficácia desse tipo de empresa, a partir dos quais um modelo de gestão profissional pode ser estabelecido. (CRUZ *et al.*, 2022)

Independente da categoria de uma empresa, o setor de Recursos Humanos (responsável pela administração geral de colaboradores) é um elemento vital para promover a interação entre os membros. Mesmo quando os funcionários têm laços familiares, a presença desse setor nas organizações é fundamental, independentemente do tamanho. Portanto, pode-se afirmar que há uma relação positiva entre recursos humanos e o êxito e continuidade das empresas familiares, pois ele é indispensável em qualquer empreendimento. (OLIVEIRA, 2016)

Este departamento também está relacionado com a motivação de seus contribuidores, o seu nível de qualificação, responsabilidades sociais e de gestão e uma maior sensibilização para a criação de relações eficazes entre os resultados das pessoas e os resultados do negócio. Ao falar de nível de qualificação, o RH é quem faz o processo de recrutamento em uma empresa. Ao ser feito por pessoas que se conhecem (familiares), há uma maior abertura para lacunas de competências conhecida como nepotismo. Segundo OLIVEIRA (2016):

O nepotismo é um problema que ocorre quando os dirigentes da empresa contratam pessoas da família com menos competência pelo motivo de serem da família, esta tolerância de familiares sem competência para a atividade proposta pelo cargo pode ser um problema desastroso.

Dessa forma, a empresa fica à mercê dos possíveis contribuintes inqualificáveis e dos tais malefícios que a empregabilidade desses seres pode trazer para sua corporação.

6. QUAIS AS PRINCIPAIS FALHAS E EMPECILHOS ENFRENTADOS POR ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Segundo VIEIRA (2022) e PAULA (2022), as empresas familiares enfrentam uma diversidade de empecilhos. Dentre eles, é válido destacar como principais:

- **Sucessão:** Na dinâmica das empresas familiares, a centralização do poder emerge como uma barreira significativa. Muitas vezes, o fundador mantém uma postura de liderança inquestionável, relutando em compartilhar o controle ou aceitar contribuições das gerações seguintes. Esse impasse gera obstáculos consideráveis para a sucessão empresarial, minando a capacidade da família de abordar essa questão crucial de maneira construtiva

- **Governança Corporativa:** Os laços pessoais que fortalecem uma empresa familiar também podem, paradoxalmente, prejudicá-la. O fator emocional frequentemente representa um desafio para os empreendedores, gerando confusão entre assuntos sentimentais e profissionais, afastando-se da objetividade necessária nos negócios. Adotar uma abordagem mais profissional, sem deixar-se influenciar pelas emoções, revela-se crucial no planejamento de curto, médio e longo prazo.

- **Cultura engessada:** A dificuldade de sucessão muitas vezes está intrinsecamente ligada a uma cultura empresarial engessada e centralizada no proprietário, o que pode obstaculizar a modernização e a continuidade da empresa. Os padrões de pensamento arraigados são comuns entre os fundadores que demonstram resistência a mudanças. Para reverter esse cenário, a busca por uma perspectiva externa pode ser extremamente benéfica.

- **Dificuldade de renovação organizacional e inovação:** Muitas empresas familiares enfrentam dificuldades em lidar com a necessidade de renovar seu pessoal, cultura e inovar seus sistemas e processos. O estilo de gestão centralizador e a predominância de critérios familiares sobre os empresariais dificultam o amadurecimento e a profissionalização da equipe, atrasando as atualizações essenciais para a continuidade da empresa. Frequentemente, observa-se uma forte resistência a mudanças destinadas a melhorar a competitividade da empresa, como programas de capacitação de

pessoal, aprimoramento de sistemas de gestão, desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, entre outros.

● **Laços afetivos:** Executar essas mudanças pode ser uma tarefa desafiadora. É comum vermos membros da família recebendo mais do que contribuem ou assumindo funções para as quais não têm competência adequada. Isso pode minar o comprometimento e o senso de justiça dos funcionários não pertencentes à família, afetando negativamente a competitividade da empresa ao longo do tempo.

● **Gestão inadequada:** Especialmente em empresas familiares de menor porte, que frequentemente apresentam uma estrutura organizacional personalista, é comum observar um baixo nível de maturidade na gestão. Os sistemas e processos tendem a ser pouco formalizados, e a política de gestão de pessoas muitas vezes está desconectada do mercado em que operam. Como por exemplo:

- Planejamento (de curto e médio prazos) muito incipiente;
- Planejamento (de longo prazo) praticamente inexistente;
- Processos operacionais informais e vulneráveis às perdas geradas pelo fator tempo;
- Análise e controle de processos inadequados;
- Liderança incapaz e atrofiada pelo modelo de gestão modelador e centralizador;
- Reuniões e canais formais de comunicação inexistentes, improdutivos e ineficazes.

7. ENTENDER GESTÃO FINANCEIRA EM UM TODO

A gestão financeira é um meio de analisar as atividades financeiras de uma empresa, esse processo é muito importante para o controle das finanças de uma corporação. Segundo HANSEN (2020), a gestão financeira é uma área muito importante da administração, pois ela possibilita a contratação de mão de obra, investimentos e a expansão do negócio.

7.1. Gestão financeira em uma empresa familiar

A gestão financeira de empresas familiares geralmente tende a ser elaborada por meio do capital da família, na qual custeia os trabalhadores e investe em equipamentos, recursos para o desenvolvimento da empresa (FONSECA, 2019).

Segundo SOUZA (2019) a administração financeira deve ser bem estabelecida, uma vez que determina as tomadas de decisões. Os objetivos e metas devem ser bem definidos pelos membros da família, além de possuírem uma boa comunicação compartilhada a respeito da evolução e do desenvolvimento econômico da empresa, buscando não ter conflitos entre os membros da corporação (ANDRADE, 2023).

8. ÉTICA E MORAL EMPRESARIAL

Hoje em dia, as empresas, sejam elas pequenas ou grandes, muitas vezes têm origens familiares. Para as empresas familiares conseguirem crescer, é necessário que os líderes exerçam suas atividades de maneira ética. De acordo com RODRIGUES *et al.* (2022):

A ética empresarial envolve dois princípios: os fundamentos, sistema moral e deveres (deontologia); e as causas finais, especulações e o conhecimento das finalidades (teleologia), o grande desafio parece ser manter a consciência ética dentro dessa diferenciação.

Compreende-se por ética empresarial a busca do bem comum de todos os envolvidos. Os membros de uma empresa familiar devem de maneira ininterrupta agir em conformidade com os princípios morais e éticos, sempre protegendo a relação entre normas morais e valores. (RODRIGUES *et al.*, 2022)

Uma empresa familiar é frequentemente percebida como uma organização destinada a perdurar por várias gerações. Nesse contexto, os conflitos geralmente surgem devido a riscos negligenciados. O grande desafio dessas empresas é desenvolver habilidades que integrem a gestão administrativa, as relações familiares e as questões emocionais. (RICCA, 2020)

A empresa familiar enfrenta, em certas ocasiões, momentos desafiadores. No entanto, pode se destacar ao administrar os riscos com melhores práticas, novas competências e métodos eficazes de gestão. O principal desafio dessas empresas é resolver os conflitos potenciais de maneira ética. (RICCA, 2020)

Na gestão de uma empresa familiar, compreender e respeitar os princípios morais é essencial. Isso porque a cultura e as práticas comerciais muitas vezes são moldadas por valores éticos fundamentais, cujo desrespeito pode resultar em conflitos e impactar negativamente a empresa. Nas empresas familiares, os princípios morais desempenham um papel fundamental na gestão do negócio. Essas empresas são frequentemente moldadas pelos valores éticos e morais transmitidos ao longo das gerações da família fundadora, que podem incluir integridade, respeito, responsabilidade e justiça. Tais valores morais influenciam em diversas áreas, desde a contratação/demissão de funcionários até o relacionamento com clientes e/ou fornecedores. (RICCA, 2020)

9. METODOLOGIA

Para execução da pesquisa quantitativa, foi levantado o universo de pesquisa de empresas familiares do município de Cotia e sua região, considerando as cidades: Cotia, Itapevi, Vargem Grande Paulista, Embu das Artes e Jandira. Em vista disso, segundo PEREIRA (2023) 90% das empresas ativas em território brasileiro são familiares, e haja visto que não foi possível encontrar o número exato de negócios familiares em cotia e região, levantou-se o número total de instituições ativas e retirou-se a porcentagem a partir da somatória. Dessa forma, obteve-se os seguintes resultados:

Cotia- 40.206 empresas ativas.

Itapevi- 19.977 empresas ativas.

Vargem Grande Paulista- 6.972 empresas ativas.

Embu das Artes- 26.036 empresas ativas.

Jandira- 11.675 empresas ativas.

Total- 104.866 empresas ativas no município de Cotia e sua região.

Sendo assim, o universo de pesquisa totaliza-se em 94.379 empresas aptas a responder nosso questionário.

Desta forma, elaborou-se um questionário no Google Forms com aproximadamente dez perguntas que tinham como público alvo as pessoas que trabalham em empresas familiares no município de Cotia e região, sendo elas

um colaborador familiar ou colaborador sem vínculo parental. O questionário foi liberado para coleta de respostas no dia 21 de agosto de 2024, e ficou aberto até 03 de setembro de 2024. Obteve-se 140 respondentes, sendo 80 deles amostras válidas. Os respondentes representam 0,1% do total, uma vez que 60 dos 140 respondentes foram amostras não válidas que representou 0,06% do total.

10. ANÁLISE DE RESULTADOS

Tomando como base todo o conteúdo apresentado até o momento, destacam-se abaixo os itens relacionados à pesquisa quantitativa realizada. Aprofundando nos dados adquiridos e na estrutura metodológica, possibilitando uma visão abrangente e detalhada dos resultados vinculados aos processos ocorrentes nas empresas familiares.

10.1. Questões seletivas

Pergunta 1- Você trabalha em uma empresa familiar? Isto é, um negócio onde a propriedade e a gestão estão majoritariamente nas mãos de membros de uma mesma família.

A primeira pergunta teve como objetivo selecionar somente colaboradores de empresas familiares, e desta forma obteve-se os seguintes resultados:

- Sim: 66,4%- 93 pessoas
- Não: 33,6%- 47 pessoas

Você trabalha em uma empresa familiar? Isto é, um negócio onde a propriedade e a gestão estão majoritariamente nas mãos de membros de uma mesma família.

140 respostas

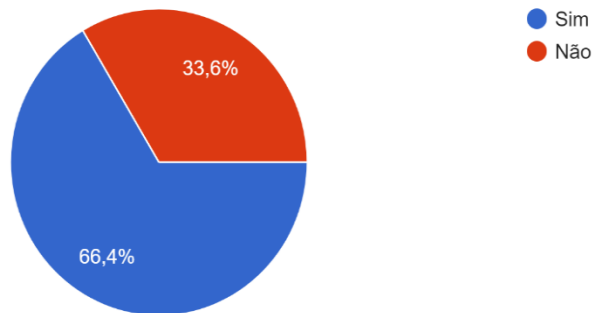


Gráfico 1- Se a pessoa trabalha em uma empresa familiar
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Conforme o tópico anterior, 90% das empresas localizadas em território brasileiro são familiares, e haja visto que 66,4% estão inseridas dentro do universo de pesquisa, sendo assim não conseguiu-se alcançar o número estimado. O respondente que assinalou a alternativa “não” foi direcionado ao fim do questionário.

Pergunta 2 - A empresa cujo trabalha fica no município de Cotia e região (Cotia, Vargem Grande Paulista, Itapevi, Jandira e Embu das Artes)?

- Sim: 86%-80 pessoas
- Não: 14%-13 pessoas

A empresa cujo trabalha fica no município de Cotia e região (Cotia, Vargem Grande Paulista, Itapevi, Jandira e Embu das Artes)?

93 respostas

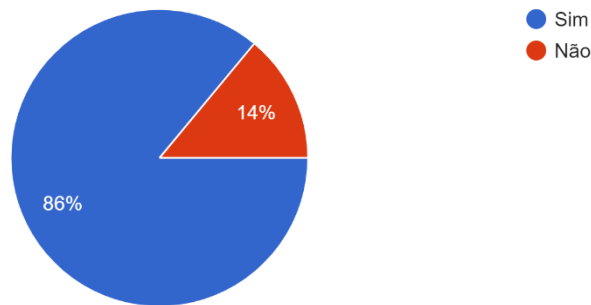


Gráfico 2- Se o respondente trabalha na região de cotia
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Devido a divulgação do questionário ter sido realizada por pessoas que residem ou frequentam o município de Cotia e região, obteve-se um resultado positivo do estudo, uma vez que conseguiu-se que os respondentes da pesquisa trabalhassem próximo ao universo de pesquisa. O respondente que assinalou a alternativa “não” foi direcionado ao fim do questionário. Dentre as 140 respostas obtidas na primeira pergunta, apenas 80 puderam passar para esta questão.

Pergunta 3 – Qual é o seu relacionamento com a família proprietária da empresa?

- Não tenho nenhum parentesco com a família proprietária: 71.3%- 57 pessoas
- Sou membro da família: 28.7%- 23 pessoas

Qual é o seu relacionamento com a família proprietária da empresa?

80 respostas

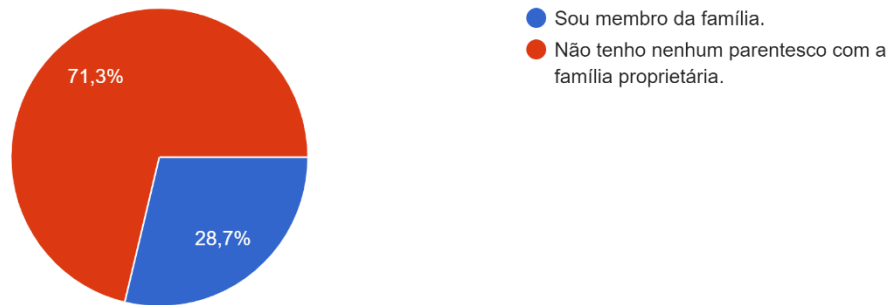


Gráfico 3- Relação com a família proprietária da empresa

Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Esta pergunta foi apresentada para que se conseguisse obter resultados mais precisos na pesquisa, uma vez que a visão de um colaborador familiar e um não familiar, na maioria das vezes, terá disparidades. Dessa forma, ao assinalar uma das duas opções, o respondente seria direcionado para divergentes perguntas, que serão listadas abaixo.

10.2 Questões para os contribuintes que fazem parte da família proprietária da empresa

As próximas 7 perguntas, foram feitas única e exclusivamente aos respondentes que assinalaram a alternativa “Sou membro da família” na questão anterior.

Pergunta 4- Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “ruim” e 5 para “excelente”, avalie os tópicos listados abaixo:

- Ambiente corporativo
 - 2 - 4,34%
 - 3 - 17,39%
 - 4 - 60,89%
 - 5 - 17,38%
- Plano de futuro para a empresa
 - 2 - 17,39%
 - 3 - 30,43%

4 - 43,47%

5 - 8,71%

- Boa comunicação

2 - 4,34%

3 - 34,78%

4 - 43,47%

5 - 17,41%

- Satisfação dos colaboradores

3 - 30,43%%

4 - 56,52%

5 - 13,05%

- Administração das atividades financeiras de empresa

2 - 4,34%

3 - 30,43%

4 - 39,13%

5 - 26,10%

1- Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "ruim" e 5 para "excelente", avalie os tópicos listados abaixo:

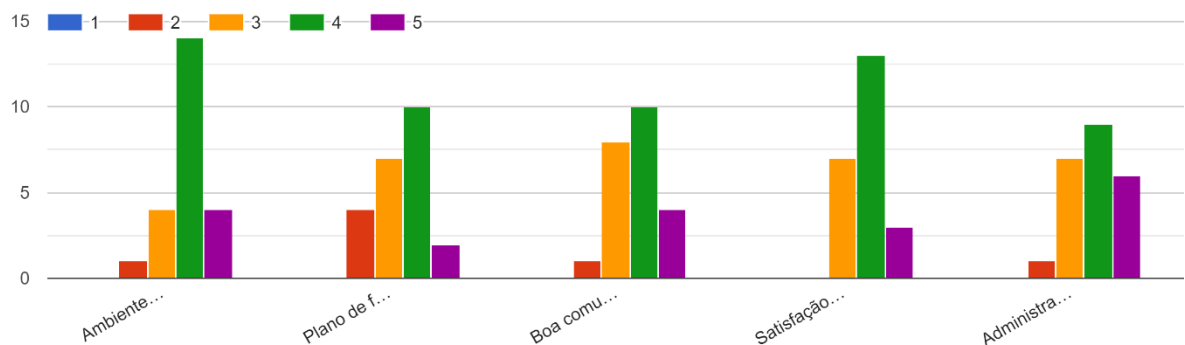


Gráfico 4- Avaliação de tópicos de uma empresa familiar

Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Analisando individualmente cada tópico, pode-se observar que a maior parte dos respondentes avalia o **ambiente corporativo** de forma positiva. Isso sugere que, em geral, o ambiente de trabalho é considerado satisfatório, mas ainda há espaço para melhorias, visto que 21,73% deram notas 2 e 3. Dessa forma, supõe-se que a maioria

das empresas tem uma cultura organizacional que é amplamente considerada positiva, mas ainda não atinge o nível de excelência.

Partindo para o **plano de futuro da empresa**, apresenta uma distribuição mais dispersa. A nota 4 é a mais comum seguida de 30,43% com nota 3. A percepção do plano de futuro da empresa parece ser média, com uma preocupação razoável, dado que 17,39% deram nota 2 e apenas 8,71% atribuíram nota 5. Isso pode se dar por inúmeros fatores, mas é válido destacar dois como principais: os colaboradores não sabem sobre o plano de futuro, o que demonstra uma falha na comunicação, ou não estão completamente engajados ou convencidos de sua eficácia.

A **comunicação corporativa** é considerada boa, com 43,47% dos entrevistados atribuindo nota 4 e 34,78% dando nota 3. No entanto, a combinação de 2 pontos (4,34%) e 3 pontos mostra que há muito espaço para melhorias. Os consanguíneos podem sentir que, embora recebam as informações de que necessitam, a comunicação poderia ser mais frequente, mais transparente ou incluir mais oportunidades de feedback.

A **satisfação dos funcionários** parece ser boa, mas não excelente. A maioria (56,52%) crê que a satisfação seja positiva, optando pela alternativa 4, 30,43% pela 3 e 13,05% pela 5. Isto sugere que, embora os funcionários estejam razoavelmente satisfeitos, um número significativo poderia estar mais engajado ou satisfeito.

A avaliação da **gestão financeira** é positiva, com 39,13% dos respondentes a atribuir 4 pontos e 26,10% a atribuir 5 pontos. No entanto, um número considerável atribuiu pontuações médias (30,43% dos inquiridos deram 3 pontos e 4,34% dos inquiridos deram 2 pontos), sugerindo alguma preocupação ou incerteza sobre como as finanças são geridas.

Em suma, a maioria dos respondentes avalia positivamente o ambiente corporativo, embora haja espaço para melhorias. O plano de futuro da empresa é visto de forma mediana, possivelmente devido a falhas na comunicação ou falta de engajamento. A comunicação interna é considerada razoável, mas pode melhorar em transparência e frequência. A satisfação dos colaboradores é boa, mas não excelente, e a administração financeira é vista de forma positiva, apesar de algumas incertezas sobre a gestão das finanças.

Pergunta 5- Qual das opções abaixo se enquadra melhor em como é o processo de tomada das principais decisões no negócio familiar em que está inserido?

- Centralizado em um membro da família- 13%
- Decisões compartilhadas entre membros da família-56,5%
- Consultivo, com participação de membros externos-21,7%
- Não sei informar-8,7%

Qual das opções abaixo se enquadra melhor em como é o processo de tomada das principais decisões no negócio familiar em que está inserido?

23 respostas

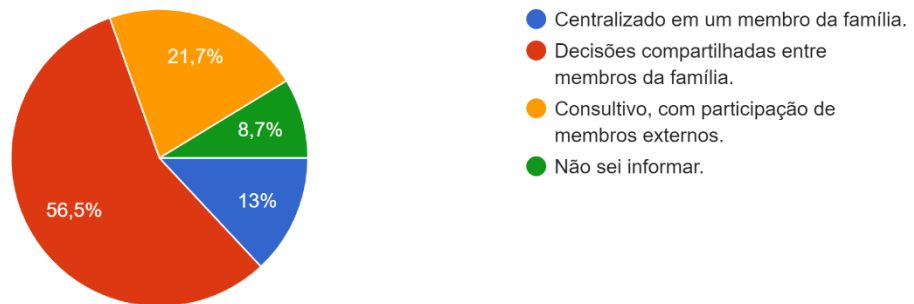


Gráfico 5- Processo de tomada de decisão
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

A análise dos dados do processo de tomada de decisão nas empresas familiares mostra que a maioria dos colaboradores (56,5%) percebe que as decisões são tomadas em conjunto pelos familiares. Isto sugere um modelo de governação colaborativa onde o controle não está concentrado numa pessoa, mas é distribuído entre os membros da família. Em contrapartida, 13% dos entrevistados observaram que a tomada de decisões está concentrada nas mãos de um único membro da família, sugerindo um estilo de gestão mais autoritário. 21,7% indicaram que o processo foi consultivo, com participação de membros externos, sugerindo abertura para perspectivas externas e possível profissionalização da gestão. Por fim, 8,7% dos colaboradores não souberam fornecer informações sobre o processo de tomada de decisão, o que pode indicar falta de transparência ou participação no processo de tomada de decisão.

Pergunta 6- Você acredita que há um plano de sucessão claro para os cargos importantes na empresa? Isto é, um planejamento que identifica e prepara futuros líderes, garantindo uma transição suave na liderança e a continuidade dos valores e estratégias da empresa.

- Sim, muito claro- 8,7%
- Sim, mas pode melhorar- 43,5%
- Não muito claro- 30,4%
- Não, não existe- 13%
- Não sei informar- 4,3%

Você acredita que há um plano de sucessão claro para os cargos importantes na empresa? Isto é, um planejamento que identifica e prepara futuros líderes, garantindo a continuidade dos valores e estratégias da empresa.

23 respostas

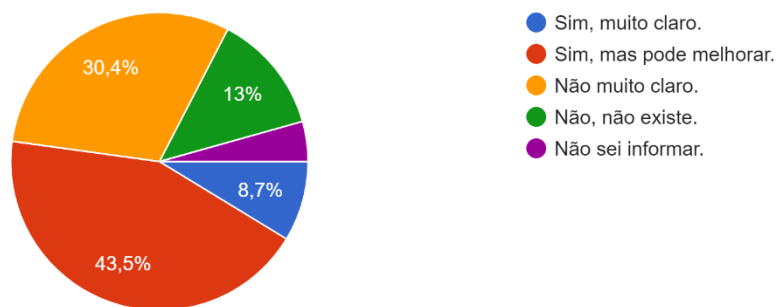


Gráfico 6- Clareza no processo de sucessão
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

A maioria dos colaboradores reconhece que há um plano de sucessão, com 8,7% afirmando que ele é muito claro e 43,5% acreditando que ele existe, mas precisa de melhorias. Isso indica que existe uma base sólida para o desenvolvimento de líderes futuros, mas também aponta para a necessidade de refinamentos. A resposta de que o plano "pode melhorar" sugere que os colaboradores veem a iniciativa da empresa como positiva, mas insuficiente para atender plenamente às expectativas. Ademais, 30,4% dos colaboradores afirmam que o plano não é muito claro, e 13% acreditam que ele sequer existe. Essas respostas sugerem que há uma parcela significativa da força de trabalho que não está convencida da existência ou eficácia do plano de sucessão. Isto comprova, uma das descrições do tópico "6. QUAIS AS PRINCIPAIS FALHAS E EMPECILHOS ENFRENTADOS POR ORGANIZAÇÕES

FAMILIARES”, onde mostrou-se o processo de sucessão da empresa como um possível revés a ser enfrentados pelas instituições familiares.

Pergunta 7- Qual o tipo de instituição familiar que você trabalha?

- Empresa familiar tradicional: Capital fechado, gerida por familiares, com maior controle e menos transparência- 21,7%
- Empresa de trabalho familiar: Propriedade e gestão combinadas, membros da família, incluindo filhos, são incentivados a trabalhar na empresa- 47,8%
- Empresa de administração familiar: Cargos de gestão ocupados por familiares, com preferência por capacitação profissional- 17,4%
- Empresa familiar híbrida: Capital aberto, controle familiar com gestores profissionais, mais transparente e profissional- 13%
- Empresa de controle ou investimento familiar: Controle estratégico pela família, gestão por profissionais capacitados, capital aberto, transparente e profissional- 0%

Qual o tipo de instituição familiar que você trabalha?

23 respostas

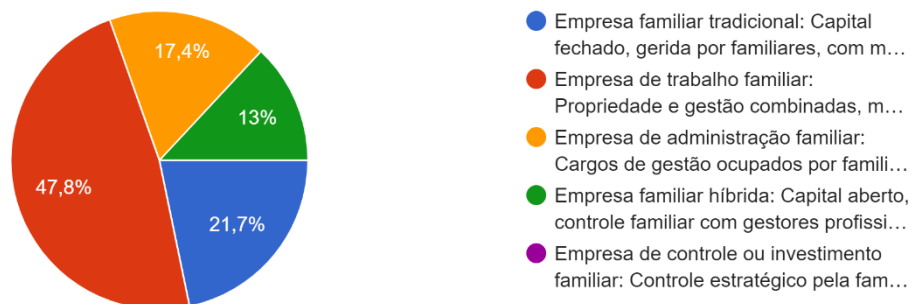


Gráfico 7- Tipo de empresa familiar
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

A análise mostra que a maioria dos colaboradores trabalha para empresas com forte influência familiar na gestão e propriedade, onde os membros da família, incluindo os filhos, estão ativamente envolvidos nas operações (47,8%). As empresas familiares tradicionais, com forte controle familiar e baixa transparência, representam 21,7% dos casos, enquanto 17,4% dos colaboradores trabalhavam em empresas

onde a gestão familiar era equilibrada com a formação profissional. Modelos mais modernos e especializados, como empresas híbridas (13%) e empresas familiares (0%), são menos comuns, sugerindo que estruturas mais abertas e transparentes ainda são raras, mantendo a dinâmica familiar no centro da gestão destas empresas.

Estes dados indicam que a dinâmica familiar continua a ter um impacto significativo na gestão das empresas analisadas, com a maioria dos colaboradores a trabalhar em ambientes em que os familiares, incluindo as crianças, participam ativamente. Isso sugere que, apesar de avanços em modelos mais profissionalizados e transparentes, como empresas híbridas ou de capital aberto, a estrutura familiar tradicional ainda predomina. A presença limitada de empresas com gestão profissionalizada indica que a transição para modelos de governança mais modernos e abertos ainda é lenta, refletindo a resistência ou a preferência por manter o controle familiar nas operações empresariais.

Pergunta 8 - Qual das alternativas abaixo demonstra que você e seus familiares lidam entre si no ambiente de trabalho?

- Sabemos deixar explicitamente separado o profissional e o pessoal: 52,2%.
- Mistura de assuntos pessoais e profissionais: 21,7%.
- Com hierarquia bem definida e respeito às posições de cada um: 21,7%.
- Nos desentendemos com uma frequência significativa: Minoria.

Qual das alternativas abaixo demonstra como você e seus familiares lidam entre si no ambiente de trabalho?

23 respostas

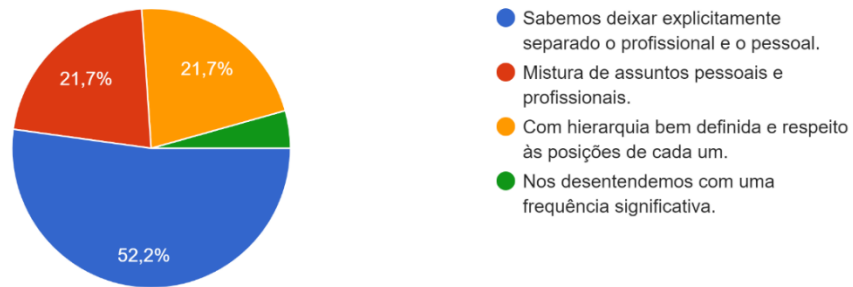


Gráfico 8- Como os familiares lidam entre si
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Com relação aos dados coletados, 52,2% dos respondentes souberam deixar explicitamente separado o profissional e o pessoal no quesito de lidar entre si no ambiente de trabalho. Obtiveram-se percentagens similares em relação à mistura de assuntos pessoais e profissionais, e com hierarquia bem definida e respeito às posições de cada um, sendo 21,7%. Isso mostra que há uma parcela dos colaboradores que indica lidar com a mistura de assuntos pessoais e profissionais no ambiente de trabalho, tendo uma hierarquia bem definida sendo assim tendo grande relevância. Já os que responderam que se desentendem com uma frequência significativa obtiveram poucas respostas, não tendo impacto significativo evidenciado como um problema.

Pergunta 9 – “A ética pode ser definida como a busca pelo bem comum de todos os indivíduos”. Tendo isto em vista, qual das opções abaixo a ética empregada na qual você está situado se enquadraria melhor?

- Ruim: 0%
- Regular: 4,3%
- Bom: 91,3%.
- Excelente: 4,3%

“A ética pode ser definida como a busca pelo bem comum de todos os indivíduos”. Tendo isto em vista, qual das opções abaixo a ética empregada na...a qual você está situado se enquadraria melhor?

23 respostas

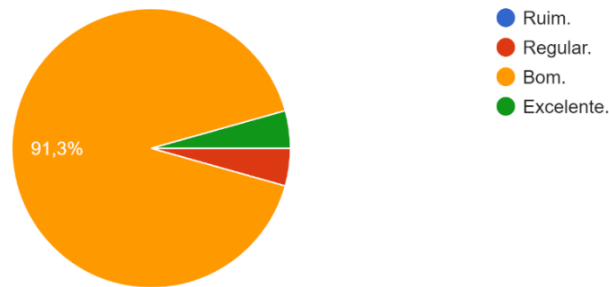


Gráfico 9- Avaliação da ética
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Tendo em vista as amostras coletadas, com um total de 91,3% dos respondentes que fazem parte dos integrantes da família, assinalaram que a ética é qualificada como boa no ambiente de trabalho que estão inseridos. O que leva à conclusão de que os membros da empresa familiar agem de maneira interrupta seguindo os princípios morais e éticos. Os demais requisitos não obtiveram uma porcentagem, o que deixa explícito que não há muitos conflitos devido a riscos negligenciados.

Pergunta 10 – Qual das situações listadas abaixo acontece ou já aconteceu dentro da empresa em que sua família coordena?

- Falha no processo de sucessão, isto é, dinâmica que decide quem será aquele agente cujo tem poder administrativo na instituição: 43,5%.
- Fundadores resistentes às sugestões externas: 39,1%.
- Gestão administrativa inadequada: 26,1%.
- Laços pessoais que prejudicam o desempenho da empresa: 26,1%.
- Baixa capacitação: 4,3%.

Quais das situações listadas abaixo acontece ou já aconteceu dentro da empresa em que sua família coordena?

23 respostas

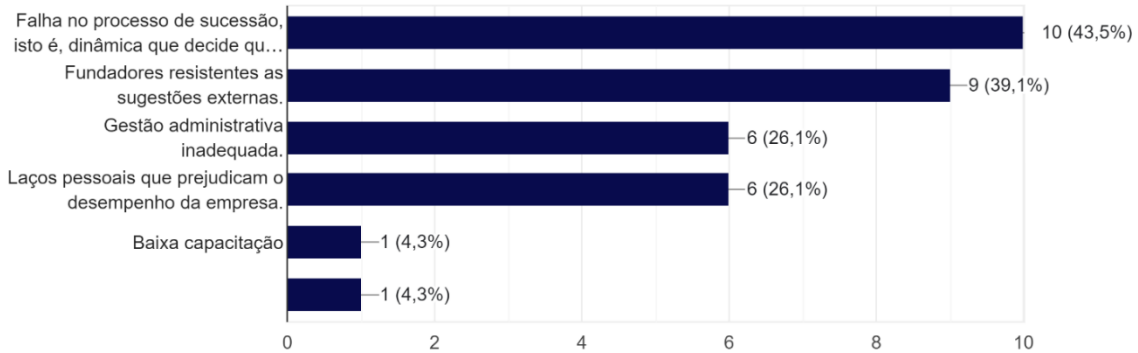


Gráfico 10- Conflitos que podem ser encontrados em uma instituição familiar
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Com base nos dados, em relação às situações ocorrentes dentro da empresa, obteve-se como maior porcentagem 43,5% na situação de falha no processo de sucessão, já era esperada uma porcentagem relativa a essa, pois se tem conhecimento da diversidade de empecilhos dentro de empresas familiares referente à sucessão. Outro empecilho destacado com uma porcentagem relevante foi à resistência dos fundadores às sugestões externas, sendo 39,1%. Mostra-se claro a forte resistência a mudanças destinadas a melhorar a competitividade da empresa. Na gestão administrativa inadequada, teve-se 26,1%. Uma gestão inadequada é relacionada especialmente em empresas familiares de menor porte, que apresentam uma estrutura organizacional personalista, tendo um nível baixo de maturidade na gestão. Com a mesma porcentagem sendo 26,1% foi destacado os laços pessoais que prejudicam o desempenho da empresa, os laços afetivos podem afetar negativamente a competitividade da empresa ao longo do tempo entre outros problemas. A baixa capacitação com 4,3% foi o menos destacado pelos colaboradores, sendo assim tendo o maior foco no processo de sucessão e nos fundadores resistentes.

10.3 Perguntas para as pessoas que não tem vínculo com a família proprietária

As próximas 5 perguntas foram destinadas aos respondentes que assinalaram a opção “não tenho nenhum vínculo com a família proprietária” na pergunta 3. Assim, para dar continuidade da mesma forma que os indivíduos responderam, as perguntas se iniciarão na pergunta 4.

Pergunta 4 – Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “ruim” e 5 para “excelente”, avalie os tópicos listados abaixo:

- Ambiente corporativo:

2- 10,52%.

3- 47,39%.

4- 31,57%.

5- 10,52%.

- Boa comunicação entre os integrantes da família e os demais colaboradores:

2- 26,31%.

3- 42,10%.

4- 26,31%.

5- 10,52%.

- Satisfação dos colaboradores:

1- 1,75%.

2- 31,57%.

3- 36,84%.

4- 28,09%.

5- 1,75%.

- Oportunidade de crescimento interno:

1- 19,29%.

2- 38,59%.

3- 31,57%.

4- 8,80%.

5- 1,75%.

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “ruim” e 5 para “excelente”, avalie os tópicos listados abaixo:

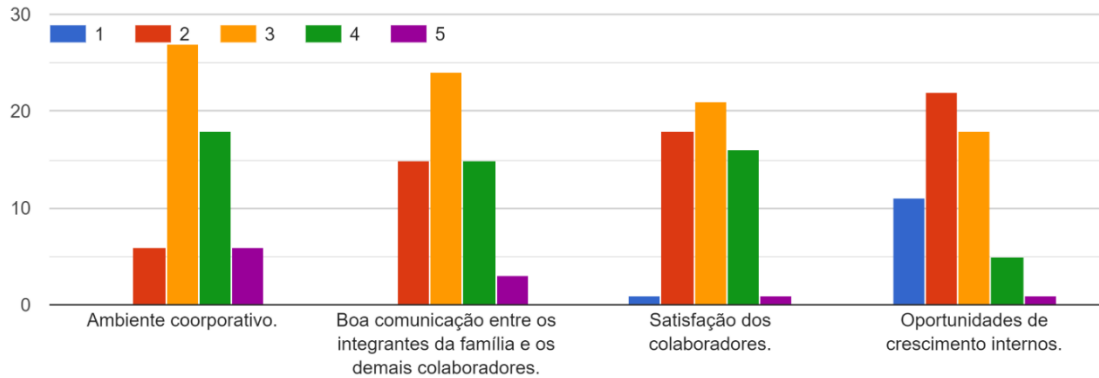


Gráfico 11- Avaliação dos tópicos de uma empresa familiar na visão de um funcionário
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Nos dados acima obtivemos respostas em escala, onde os colaboradores tinham que avaliar de 1 a 5, sendo 1 para “ruim” e 5 para “excelente”, referente aos tópicos listados. No primeiro tópico sobre o **ambiente corporativo** teve-se maior porcentagem 47,39% sendo avaliado como “3”, e 31,57% sendo avaliado como “4” o que seria o meio termo, as demais porcentagens não ficaram em tamanha evidência o que leva a entender que o ambiente corporativo nas empresas familiares tem seus problemas, entretanto não possui baixa relevância.

A boa comunicação entre os integrantes da família e os demais colaboradores, foi avaliado da mesma maneira que no tópico anterior, sendo 42,10% a maior porcentagem qualificada como “3”. Porém teve-se uma mesma quantidade de percentual, sendo 26,31%, conclui-se com isso que a comunicação entre os integrantes da família e os demais colaboradores não é boa, uma vez que há uma grande divergência entre as qualificações, não obtendo uma quantidade maior de “excelentes”.

Satisfação dos colaboradores: é visto que há uma grande parcela de colaboradores que assinalaram as alternativas “2, 3 e 4”, obtendo maior concentração de qualificações a depender da empresa, onde há pouquíssimas respostas avaliando que a satisfação dos colaboradores é excelente e o mesmo qualificando ser ruim, sendo novamente um meio termo, com maior porcentagem no “3” (36,84%).

Oportunidade de crescimento interno: em relação aos integrantes que não são membros da família, é nítido que a oportunidade de crescimento dentro das empresas familiares é ruim. Os dados afirmam que 38,59% dos colaboradores deixam explícito a dificuldade de crescer em empresas familiares, onde se concentra uma grande parte de membros de uma mesma família, tendo problemas com a gestão inadequada por conta de laços afetivos.

Pergunta 5 - Na sua visão, qual das opções abaixo se enquadra melhor em como é o processo de tomada de decisão principal do negócio familiar em que está inserido?

- Centralizado em um membro da família: 10,5%
- Consultivo, com participações de membros externos: 19,3%
- Não sei informar: 29,8%
- Decisões compartilhadas entre membros da família: 40,4%

Na sua visão, qual das opções abaixo se enquadra melhor em como é o processo de tomada de decisão principal no negócio familiar em que está inserido?

57 respostas

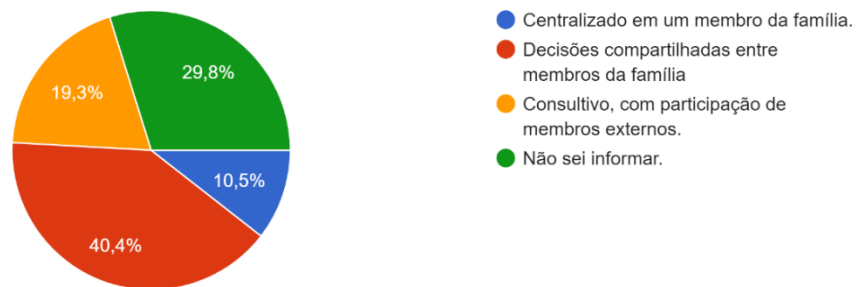


Gráfico 12- Processo de tomada de decisão
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Com base nos resultados, a predominância de decisões compartilhadas entre membros da família, que totaliza cerca de 40,4%, sugere uma abordagem colaborativa que valoriza a participação de múltiplos integrantes na gestão do negócio. No entanto, a presença significativa de respostas indicando falta de informação (29,8%) e a menor proporção de processos centralizados (10,5%) e consultivos (19,3%) apontam para áreas onde a transparência e a formalização dos processos podem ser aprimoradas.

Pergunta 6 – Com que frequência você percebe conflitos entre os membros da família que impactam no ambiente de trabalho?

- Nunca: 15,8%
- Frequentemente: 17,5%
- Raramente: 29,8%
- Ocasionalmente: 36,8%

Com que frequência você percebe conflitos entre os membros da família que impactam no ambiente de trabalho?

57 respostas

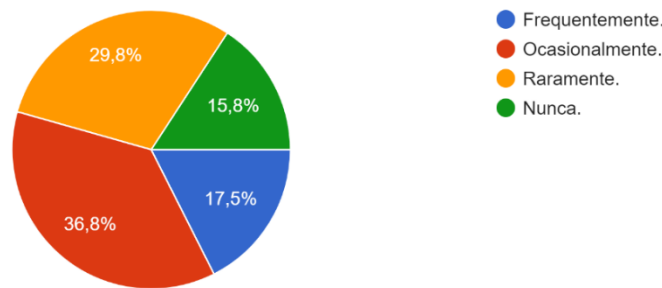


Gráfico 13- Se ocorrem conflitos entre familiares que impactam o trabalho
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Tendo em vista as amostras coletadas, os resultados possibilitam visualizar diferenças significativas na frequência desses conflitos no ambiente de trabalho. Aproximadamente 36,8% dos respondentes relataram que esses conflitos ocorrem ocasionalmente, enquanto 29,8% indicaram que são raros. Por outro lado, 17,5% enfrentam conflitos com frequência, e 15,8% não percebem conflitos que impactam o ambiente de trabalho. A presença de conflitos, mesmo que infrequentes, sugere que há a necessidade de implementar estratégias eficazes de resolução e mediação para promover um ambiente mais harmonioso e produtivo. Em contraste, as empresas onde os conflitos são raros ou inexitem parecem ter uma gestão familiar eficaz, oferecendo um exemplo positivo para outras organizações.

Pergunta 7 – “A ética pode ser definida como a busca pelo bem comum de todos os indivíduos”. Tendo isto em vista, qual das opções abaixo a ética empregada na instituição na qual você está situada se enquadraria melhor?

- Excelente: 1,8%

- Ruim: 3,5%
- Bom: 45,6%
- Regular: 49,1%

“A ética pode ser definida como a busca pelo bem comum de todos os indivíduos”. Tendo isto em vista, qual das opções abaixo a ética empregada na...a qual você está situada se enquadraria melhor?

57 respostas

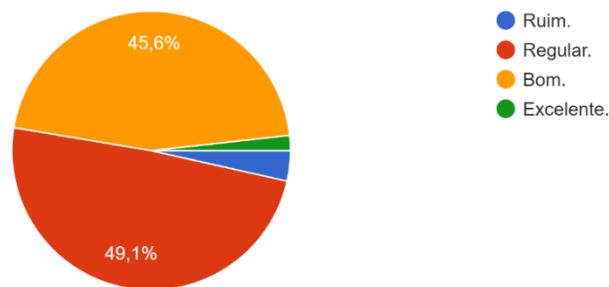


Gráfico 14- Avaliação da ética
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Os resultados indicam que a ética na instituição é percebida majoritariamente como boa (45,6%) ou regular (49,1%), concluindo que 94,7% dos participantes atribuíram avaliações que refletem um reconhecimento positivo, mas não ideal. A elevada proporção de avaliações regulares (49,1%) sugere uma percepção de que, embora a ética esteja em um nível aceitável, há uma necessidade clara de aprimoramento para alcançar uma prática mais exemplar. A baixa porcentagem de avaliações ruins (3,5%) demonstra que, apesar das críticas, a ética não é vista como um problema grave para a maioria dos envolvidos. Por fim, a escassa proporção de avaliações excelentes (1,8%) aponta para oportunidades significativas de desenvolvimento e aprimoramento para atingir um padrão de ética mais elevado é amplamente reconhecido.

Pergunta 8 – Quais das situações listadas abaixo acontece ou já aconteceu dentro da empresa em que você está inserido?

- Favorecimento de parentes em posição de poder ou emprego: 57,9%
- Tratamento de impessoalidade: 47,4%
- Fundadores que resistem a sugestões externas: 26,3%

- Gestão administrativa e inadequada: 24,6%
- Falhas nos princípios éticos e morais: 19,3%

Quais das situações listadas abaixo acontece ou já aconteceu dentro da empresa que você está inserido?

57 respostas

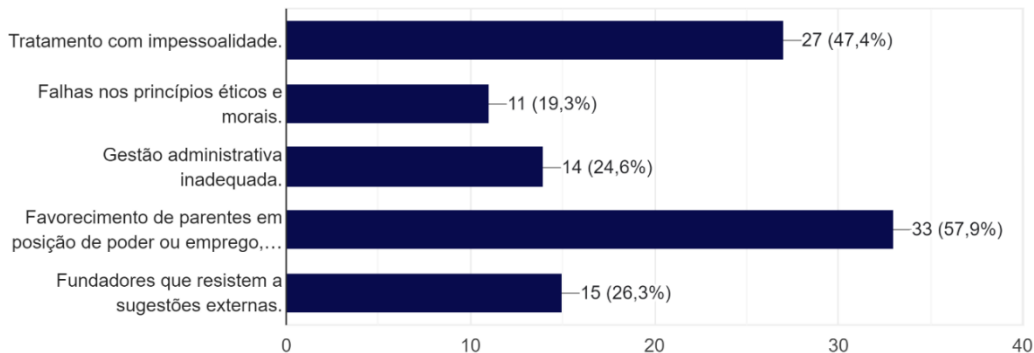


Gráfico 15- Principais empecilhos vistos em uma empresa familiar pelos funcionários
Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Com base nas amostras coletadas, a maioria dos colaboradores, cerca de 57,9%, identificou o favorecimento de parentes como a principal situação recorrente. Esse resultado indica que, para uma parcela significativa dos respondentes, os colaboradores são constantemente influenciados por laços familiares. A tentativa de manter a impessoalidade (47,4%) e as preocupações com a gestão administrativa inadequada (24,6%) e a resistência a sugestões externas (26,3%) também são evidências significativas. Embora as falhas éticas (19,3%) sejam mencionadas, elas não são vistas como o principal problema, o que sugere que outras dinâmicas, como o favorecimento familiar, têm um impacto mais direto.

11. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme os dados da pesquisa realizada, revela-se uma dinâmica complexa, onde é observado aspectos positivos quanto aos desafios inerentes a este tipo de organização. A maioria dos respondentes trabalham em empresas familiares, sendo eles quase todos pertencentes à região de Cotia, tratando-se do foco da pesquisa. Nota-se que, à umas abrangentes porcentagens dos colaboradores que não possuem vínculo familiar com a gestão, as análises de

satisfação e ambiente corporativo diferem de forma significativa os membros da família daqueles sem vínculo.

Os colaboradores possuem uma percepção positiva em relação ao ambiente de trabalho, enquanto os não familiares expressam preocupações referentes à comunicação e oportunidades de crescimento interno, afirmando que a presença de laços familiares pode influenciar a experiência no ambiente de trabalho.

As avaliações referentes ao ambiente corporativo e a comunicação interna apontam um cenário misto. Embora a maioria das amostras coletadas que pertencem à família considere o ambiente satisfatório, há uma indicação clara de que a comunicação e transparência em relação ao plano de futuro da empresa necessite de melhorias. Este apontamento se dá pela perspectiva de tomada de decisões colaborativas, onde grande parte dos respondentes contrapõem aos demais que afirmam que não há um plano de sucessão claro, apontando para uma grande necessidade de fortalecimento na governança corporativa e no planejamento estratégico, para que possa assegurar a continuidade dos valores empresariais.

Ademais, os resultados evidenciam que o favorecimento de parentes em posição de poder, sendo mais que a metade, é uma preocupação significativa, demonstrando um desafio comum em empresas familiares. Apesar da ética no ambiente de trabalho ser amplamente avaliada como boa, a resistência a sugestões externas e falta de um plano de sucessão claro podem limitar o potencial de inovação e crescimento das empresas.

Em resumo, a pesquisa revela a importância de promover um ambiente de trabalho com transparência e colaboração, onde colaboradores, independentemente de seu vínculo, possam contribuir para a eficácia e desenvolvimento da organização.

12. ANÁLISE SWOT

Segundo ASANA (2024), a análise SWOT, um método utilizado para identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que podem existir dentro de uma

empresa, entretanto é utilizada para a formação de um projeto. Mesmo que sendo usada por corporações iniciantes e sem fins benéficos, até grandes instituições, sendo bastante aplicadas em projetos pessoais e profissionais.

Segundo a mesma autora, a análise SWOT tem como seu significado strengths, weaknesses, opportunities e threats, ou forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, sendo conhecida na língua portuguesa como FOFA. É simples de se compreender e manuseá-la em um projeto, embora seja uma ferramenta poderosa para constatar pontos de oportunidades de melhoria frente à concorrência.



Quadro 1: Quadrante - Análise SWOT
Elaborado pelos autores (2024)

12.1 Forças

- **Comunicação:** comunicação, tanto entre familiares e colaboradores, poderá ser um ponto forte, quando bem trabalhada, auxilia diretamente na organização da empresa.

- **Orientação familiar e crescimento empresarial:** observa-se um desenvolvimento contínuo em uma empresa que segue uma linha de sucessão, desde que os familiares tenham a mesma projeção para o futuro da empresa.
- **Relacionamentos duradouros com os clientes:** por ser uma gestão familiar os clientes tendem a sentir mais confiança.
- **Clima organizacional:** o ambiente de trabalho também pode se tornar um local agradável quando os familiares têm o cuidado de não envolver problemas emocionais internos em relação aos demais colaboradores. A questão da cobrança inadequada, favoritismo e estresse descontrolado no ambiente profissional, pode ser evitada com uma gestão emocionalmente bem resolvida.
- **Segurança interna:** uma administração familiar pode transmitir uma maior confiança em relação a problemas éticos e financeiros, como por exemplo desvios, fraudes e golpes.
- **Cultura de confidencialidade:** quando se trata de uma administração familiar, essas pessoas tendem a proteger as informações mais confidenciais da empresa, mantendo em sigilo e evitando que vazem estratégias profissionais.
- **Maior flexibilidade na estrutura de capital:** dentro de uma instituição familiar é comum que existam menos dependência de investidores externos, os que dão maior autonomia nas tomadas de decisões.
- **Resiliência em crises:** por manter valores muitas vezes vindos dos próprios familiares, costumam ser defendidos de forma mais intensa.

12.2 Fraquezas

- **Sucessão:** o processo de tomada de sucessão pode-se gerar uma postura de liderança questionável, gerando relutância no compartilhamento de controle e aceitação da contribuição das gerações seguintes.
- **Interferência emocional na tomada de decisões:** conclui-se que relacionamentos familiares podem tornar-se prejudiciais no ambiente corporativo, gerando atritos internos relacionados a assuntos pessoais e profissionais.

- **Cultura centralizada:** no processo de tomada de decisão, onde os padrões de pensamentos arraigados são comuns entre os fundadores, tendem a demonstrar resistência às mudanças. Dificuldade de inovação organizacional: Empresas familiares possuem dificuldades significativas em seus sistemas e processos organizacionais, dificultando o amadurecimento e a profissionalização da equipe.
- **Falta de planejamento:** em empresas de pequeno porte familiar, é comum observar processos pouco formalizados, além de uma política de gestão de pessoas desconectadas do mercado em que operam, causando gestão inadequada.
- **Ética Inadequada:** compreende-se a ética empresarial como a busca do bem comum de todos os envolvidos, ou seja, membros de uma empresa familiar devem agir em conformidade aos princípios éticos e morais, a ausência dela pode levar a conflitos corporativos e organizacionais.
- **Clima Organizacional:** dando destaque aos demais colaboradores, o clima organizacional pode construir um ambiente agradável de trabalho. Por outro lado, quando mal organizado, pode impactar diretamente em uma atmosfera negativa, exercendo baixos desempenhos e em alguns casos, o desligamento de colaboradores.

12.3 Oportunidades

- **Proximidade com a comunidade local:** empresas familiares geralmente têm uma conexão forte com a comunidade onde estão inseridas. Isso pode abrir portas para parcerias com organizações locais, colaborações comunitárias e fidelização de clientes, criando uma vantagem em relação a empresas maiores e mais impessoais.
- **Acesso a redes e alianças familiares:** muitas vezes, empresas familiares têm acesso a uma rede mais ampla de contatos pessoais e profissionais, incluindo parcerias com outras empresas familiares. Isso pode ser uma fonte valiosa de oportunidades, desde novos mercados até suporte financeiro ou técnico.

- **Reconhecimento da Marca e Reputação de Confiabilidade:** empresas familiares frequentemente são vistas como mais confiáveis e éticas, devido à sua gestão baseada em valores. Isso pode ser aproveitado para conquistar novos clientes e fechar parcerias estratégicas com empresas que compartilham essas visões de longo prazo.
- **Consolidação em Setores Fragmentados:** empresas familiares podem aproveitar mercados fragmentados, onde há muitas pequenas empresas concorrendo. Isso cria oportunidades para fusões ou aquisições estratégicas, permitindo o crescimento da participação de mercado de forma orgânica e menos competitiva em relação a grandes players.

12.4 Ameaças

- **Avanços tecnológicos:** com o advento da tecnologia, as empresas de maneira geral, podem sofrer modificações nas metodologias de trabalho. Dessa forma, podemos ver dois cenários: um onde está se adequa a estas mudanças e outra onde ela pode acabar entrando em desuso e não conseguindo se desenvolver com essa tecnologia. Em especial em empresas familiares, vê-se que sua grande maioria é de caráter tradicional, onde as informações são passadas de pai para filho. Assim, para estas instituições pode ser muito mais dificultoso o avanço das técnicas corporativas utilizadas para comunicação, inovação, etc.
- **Regulamentação governamental:** a constituição brasileira muda cotidianamente, com senadores, vereadores votando a favor e contra diversas leis que podem ser criadas. Dessa forma, as empresas brasileiras correm diversos riscos quando se concerne a depender da legislação para executar suas ações trabalhistas. Principalmente as empresas familiares de pequeno porte, podem sofrer mais com as mudanças legislativas, haja visto que deveras dessas transformações geram custos adicionais ou mudanças operacionais que podem atrasar o desenvolvimento da empresa.
- **Empecilhos naturais:** tem-se duas principais vertigens que devem ser analisadas ao falar de problemas naturais:

- **Dificuldade a se adequar a novos projetos de sustentabilidade:** hoje em dia, muitas instituições foram forçadas a incrementar práticas sustentáveis em sua organização. O sistema ESG, por exemplo, é deveras utilizado por muitos consumidores para decidir qual produto irá comprar. Esse sistema consiste em uma empresa agrupar valores que englobam o meio ambiente, o social e a governança corporativa. Dessa forma, as organizações têm que ter disponibilidade de investimentos nessas áreas, o que para muitas empresas família, não é cabível. Aquelas que dependem diretamente de recursos naturais, como a agricultura, pesca e manufatura. A escassez de matérias...
- **Mudanças no mercado:** a inovação pode impactar as empresas familiares ao exigir adaptações rápidas a novas demandas de consumidores. A partir do momento em que muitas empresas não possuem flexibilidade para responder a essas mudanças, elas podem perder competitividade frente a concorrentes maiores e mais ágeis, afetando seu crescimento ou desenvolvimento.
- **Crises econômicas e financeiras:** as disparidades econômicas afetam diretamente as empresas familiares, uma vez que podem reduzir ou aumentar a demanda por produtos ou serviços; dificultar o acesso ao crédito e aumentar os custos operacionais. A instabilidade econômica também pode prejudicar a capacidade de investimento e inovação, forçando cortes em empregos ou redução de operações. Sem grandes reservas financeiras, essas empresas são mais vulneráveis a falências ou à perda de competitividade.

13. CONCLUSÃO

No presente trabalho buscou discutir a organização e o planejamento interno das empresas familiares no município de Cotia e região, destacando a importância dessas instituições, que, sendo majoritariamente administradas por familiares, representam 90% das empresas no Brasil e têm grande impacto econômico. O estudo revelou que, embora essas empresas tragam benefícios

como proximidade entre seus membros, agilidade nas decisões e um ambiente ético bem avaliado, ainda enfrentam desafios estruturais. Em relação à questão principal, “existe organização e planejamento interno nas empresas familiares de Cotia e região?”, a análise de campo indicou respostas parciais ao ponto de vista do grupo. Os colaboradores familiares demonstraram uma visão positiva sobre o ambiente corporativo, enquanto os não familiares expressaram preocupações sobre comunicação e oportunidades de crescimento. Entre os pontos de divergência, a satisfação dos colaboradores e a interferência de laços familiares são fatores que impactam a experiência no ambiente de trabalho.

Os principais problemas identificados para os consanguíneos incluem falhas no processo de sucessão, resistência dos fundadores a sugestões externas, e laços pessoais que prejudicam o desempenho da empresa. Para os demais funcionários, questões como favorecimento de parentes, falta de oportunidades de crescimento e conflitos familiares no ambiente de trabalho foram destacadas. Contudo, aspectos como ética e ambiente corporativo foram bem avaliados por ambos os grupos, sugerindo que esses são pontos fortes.

Outrossim, embora as empresas familiares possuam diversos pontos positivos que as mantêm relevantes no mercado, ainda há desafios que precisam ser enfrentados, entre eles estão, a profissionalização da gestão, sucessão planejada e a ética são áreas que requerem melhorias. Com o devido investimento em aprimoramento dessas questões, espera-se que as empresas familiares consigam não apenas superar os obstáculos, mas também prosperar e se consolidar de forma sustentável ao longo do tempo, com transparência, eficácia e qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daniel Pecanka de. **ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS FAMILIARES**. 2023. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/estrategias-financeiras-para-a-sustentabilidade-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

ASANA, Alicia Raeburn de. **ANÁLISE SWOT/FOFA: O QUE É E COMO USÁ-LA (COM EXEMPLOS)**. 2024. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 02 out. 2024.

BARADI, Vinicius. **O que é uma pesquisa?** 2019. Disponível em: <https://www.marketingjr.com.br/pesquisa-quantitativa/>. Acesso em: 02 maio 2024.

CAPPELLA, Matheus. **Histórico de empresas familiares no Brasil**. Disponível em: <http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/05/historico-de-empresas-familiares-no.html?m=1#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20origem%20da,de%20empreendim ento%20privado%20no%20Brasil..> Acesso em: 01 maio 2024.

CERUTTI, Priscila Sardi; COSTA, Carlos; PAULI, Jandir; LAVAL, Luciana Cristina. **Relação entre Estilo de Liderança e Conflitos em Empresas Familiares**. 2023. 22 f. - FUCAPE, Espírito Santo. Disponível em: [\[https://www.scielo.br/j/bbr/a/BVFqN8hNYzkPjtpRvrMqFhy/?lang=en#\]](https://www.scielo.br/j/bbr/a/BVFqN8hNYzkPjtpRvrMqFhy/?lang=en#)

CRUZ, Fabielly; OLIVEIRA, Walica Alves de; SILVEIRA, Heliel Eustáquio da. **Gestão de recursos humanos em empresas de administração familiar**. 2022. 13 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Instituto Educacional Santa Catarina, Guará, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/36999/30660/404885>. Acesso em: 29 abr. 2024.

DAVIS, John A. **Porque as empresas familiares são tão importantes para a economia mundial**. Disponível em: <https://cfeg.com.br/por-que-as-empresas-familiares-sao-tao-importantes-para-a-economia-mundial/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012. Disponível em: https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_recursos_humanos_fundamentos_e_processos.pdf. Acesso em: 1 maio 2024.

HANSEN, Giovana Celestina. **DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA BRASIL BANDEIRAS – UMA EMPRESA FAMILIAR**. 2020. 24 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1224/1/TCC%20DEFIN>

ITIVO%20DA%20GIOVANNA%20CELESTINA%20HANESSEN%20%28COM%20PDF%29%202020-2.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

NORA, Caetano Nuno. **Empresas Familiares – Por uma definição consensual.** Braga, 2006. Color. Disponível em: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/Nuno_Nora.pdf. Acesso em: 30 abr. 2024.

OLIVEIRA, Daiane Suzane Azevedo de. **ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR.** 2016. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – Imesa, Assis, 2016. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1311390252.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2024.

PAULA, Rodrigo de. **Problemas que ameaçam as empresas familiares.** 2022. 1 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Etec de Cotia, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://vbmc.com.br/problemas-que-ameacam-asempresas-familiares/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

PEREIRA, Carlos Martins. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras.** 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

PEREIRA, Gustavo Henrique Galant. **Empresas familiares: entenda como funcionam.** 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/empresas-familiares-entenda-como-funcionam/1475765112>. Acesso em: 21 maio 2024.

PIZZANI, Luciana. A ARTE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA NA BUSCA DO CONHECIMENTO. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 53-63, 13 jul. 2012. Disponível em: <https://www2.unifap.br/midias/files/2012/03/022.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2024.

RICCA, Domingos. **A necessidade de um código de ética na empresa familiar.** Disponível em: <https://acionista.com.br/a-necessidade-de-um-codigo-de-etica-na-empresa-familiar/>. Acesso em: 23 maio 2024.

RODRIGUES, Bruno Nunes; NUNES, Mirele Borges Diamantino. **Ética nas organizações familiares: fatores que impulsionam os conflitos.** 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1319>. Acesso em: 1 maio 2024.

SOARES, Guilherme. **O que é uma empresa familiar? Como fazer a sociedade funcionar e o negócio dar certo.** 2022. Disponível em: [https://vbmc.com.br/problemas-que-ameacam-asempresas-familiares/..](https://vbmc.com.br/problemas-que-ameacam-asempresas-familiares/) Acesso em: 16 maio. 2024.

SOUZA, Lorena Silva; FONSECA, Bruna Grassetti. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS FAMILIARES.** 2019. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Unilago, Grandes Lagos, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/168>. Acesso em: 16 maio 2024.

VIEIRA, Maria Clara. **Empresa familiar: 4 problemas comuns e como lidar.** 2022. 1 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Etec de Cotia, São Paulo, 2022. Cap. 1. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreender-na-pratica/noticia/2022/02/empresafamiliar-4-problemas-com>. Acesso em: 23 fev. 2022.