

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

LORRANE OLIVEIRA SILVA

DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:

Fatores interferentes da administração conjunta

Paracatu

2021

LORRANE OLIVEIRA SILVA

DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: Fatores interferentes da
administração conjunta

Monografia apresentada ao Curso de
Administração em EaD do Centro Universitário
Atenas, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Ciências
Administrativas

Orientadora: Prof. Dra. Viviam de Oliveira
Silva.

Paracatu

2021

LORRANE OLIVEIRA SILVA

DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: Fatores interferentes da
administração conjunta

Monografia apresentada ao Curso de
Administração em EaD do Centro Universitário
Atenas, como requisito parcial para obtenção
do título em Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Ciências
Administrativas

Orientadora: Dra Viviam de Oliveira Silva.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, _____ de _____ de _____.

Profª Dra. Viviam de Oliveira Silva
Centro Universitário Atenas

Profª Msc. Hellen C. Cardoso Soares
Centro Universitário Atenas

Profª Dra. Eleusa Spagnuolo Souza
Centro Universitário Atenas

Dedico esse trabalho aos meus pais e meus companheiros de trabalho, que sem o apoio e encorajamento essa formação não seria possível. Dedico a Deus e dou graças por tudo que acontece em minha vida. Gratidão me define.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, presença constante em minha vida, razão maior de poder estar concluindo este curso com êxito.

Aos meus pais, familiares e amigos, por sua paciência neste período do curso em que fiquei distante deles, obrigada por cada palavra de incentivo, compreensão e pela presença forte nos meus momentos de ausência.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho que com certeza tiveram uma participação importante para a realização desse projeto.

Agradeço também a minha orientadora Prof. Dra. Viviam de Oliveira Silva, pelo seu apoio e dedicação para que eu obtivesse sucesso. Obrigada por todo apoio.

Para ter um negócio de sucesso,
alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude
de coragem.

Drucker, 1989.

RESUMO

A gestão de empresas familiares é um desafio a ser superado, proporcionalmente ao tempo em que o negócio permanece inábil na parte administrativa. Ou seja, quanto mais antiga a empresa for na sua organização amadora, mais complexa será a transição. Por outro lado, esse processo de mudança, para um formato profissional, pode ser facilitado, desde que obstáculos comuns sejam superados. Nos negócios familiares, entender como pensam os profissionais, conforme a década na qual tenham nascido, ajuda muito a alinhar objetivos e estratégias. Considere ainda que, nem sempre, um herdeiro natural tem vontade de assumir os negócios iniciados pelo seu pai ou, em alguns casos, pelo avô em tempos distantes. Mesmo que todos os objetivos estejam alinhados, nada caminha se, ao longo da jornada, o empenho dos herdeiros e sócios não se traduzir em ações. Isso significa encarar o negócio muito a sério, assumir responsabilidades ou, em síntese, liderar pessoas. Estar à frente de uma empresa significa tomar decisões, às vezes, muito difíceis, nas quais, um lado poderá sair prejudicado. Por isso, quanto mais envolvidos e comprometidos com a empresa os membros da família estiverem, mais rápidas serão superadas as turbulências. A questão da “passagem do bastão”, ou seja, a transição de uma geração para outra, é o ponto-chave para o sucesso de uma empresa familiar. E em grande parte, os fracassos nos processos sucessórios acontecem pela falta de planejamento em relação à entrada da nova geração ou na saída da geração mais velha, como também, falhas de planejamento sobre a carreira do sucesso.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Processo Sucessório. Conflitos.

ABSTRACT

The management of family businesses is a challenge to be overcome, proportionally to the time when the business remains awkward in the administrative part. That is, the older the company is in your amateur organization, the more complex the transition will be. On the other hand, this process of change, to a professional format, can be facilitated, provided that common obstacles are overcome. In family businesses, understanding how professionals think, according to the decade in which they were born, helps a lot to align goals and strategies. Also consider that, not always, a natural heir wants to take over the business started by his father or, in some cases, by his grandfather in distant times. Even if all objectives are aligned, nothing goes if, throughout the journey, the commitment of heirs and partners does not translate into actions. This means taking business very seriously, taking responsibility or, in short, leading people. Being at the head of a company means making sometimes very difficult decisions, in which one side can be harmed. Therefore, the more involved and committed to the company the family members are, the faster the turbulence will be overcome. The issue of "passing the baton", that is, the transition from one generation to another, is the key point for the success of a family business. And to a large point, failures in succession processes happen because of the lack of planning in relation to the entry of the new generation or the output of the older generation, as well as failures in planning the career of success.

Keywords: *Family Business. Succession Process. Conflicts.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.2 HIPÓTESES.....	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 OBJETIVO GERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	4
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	5
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
2 CONCEITUAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES MAIS FREQUENTES OBSERVADAS NA GESTÃO DESSAS EMPRESAS	6
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	6
2.2 DIFICULDADES FREQUENTES ENCONTRADAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	7
3 CONFLITOS NA RELAÇÃO FAMÍLIA/TRABALHO NA GESTÃO DA EMPRESA.....	8
4 SOLUÇÕES PARA OS CONFLITOS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	9
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	14

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito dos negócios em virtude da sua contribuição para a economia brasileira. Muitas das grandes empresas do país são ou já foram familiares em sua essência; número que poderia ser ainda maior se não fossem as complexidades enfrentadas por essas organizações durante suas gerações.

De acordo com Ricca (1998), empresas familiares aumentam em número ao longo dos últimos anos e, com isso, se expandem percentualmente dentro do número total de empresas. Nesse contexto, evidencia-se uma inquietação por parte dos gestores, a saber, a sucessão da organização para a geração subsequente sem fortes alterações ou desacordos familiares.

Do ponto de vista quantitativo, 75% das empresas familiares estão à sombra da administração de seus edificadores, enquanto 20% delas encontram-se perante a gerência dos primeiros filhos dos fundadores, e apenas 5% sob o comando das proles posteriores (LEONE, 2005). Assim sendo, Oliveira (2006) salienta que devido à falta de planejamento no processo sucessório, 30% das organizações sobrevivem à segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração.

Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 64), “[...] o nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”. A preocupação do empreendedor quando funda uma empresa é gerar lucros e prosperar, para que a empresa possa seguir seu caminho de sucesso enquanto está sob seu comando e quando for repassada ao seu sucessor.

Nesse sentido, a complexidade que se reveste a gestão e governança da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. Conforme Bernhoeft e Gallo (2003), um processo de descentralização é estabelecido no intuito de delegar as atividades da gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona mudanças nas formas de administrar, de profissionalizar e de planejar as suas estratégias, fatores esses que também impactam a cultura organizacional dessas organizações familiares.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os prejuízos que o conflito entre questões familiares e administrativas podem causar e impactar na economia de uma empresa familiar?

1.2 HIPÓTESES

Considerando que a gestão de empresas familiares é um desafio, do ponto de vista do relacionamento entre os membros da família que ali convivem; considerando os conflitos entre as questões empresariais e familiares, os conflitos entre as gerações que vão assumir os cargos no futuro, a dificuldade no controle financeiro, a hierarquia profissional e familiar, dentre outros, supõe-se que:

1. A administração dessas empresas necessita de um sistema de gestão apropriado para minimizar os conflitos;
2. É necessário descentralizar o poder para a empresa progredir.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as principais características e as dificuldades que interferem na gestão das empresas familiares.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir o que constitui uma empresa familiar e quais são as dificuldades mais frequentes, observadas na gestão dessas empresas;
- b) Identificar os conflitos que ocorrem devido a interferência da relação família e empresa na gestão;
- c) Identificar métodos/recursos que possam amenizar as questões conflitantes no ambiente empresarial.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

É sabido que as empresas familiares são muito relevantes no contexto econômico, e colaboram de maneira significativa com o desenvolvimento das indústrias, comércio, produção, etc.

A evolução dos mercados e a globalização geram novos modelos de economias, mas que mantem sua influência intensa proveniente das empresas familiares (OLIVEIRA, 2010).

Uma empresa com gestão familiar, para alcançar bons resultados, deve se manter sempre muito focada à parâmetros como planejamento, organização, direção e controle. E para que os fatores citados possam ser alcançados com sucesso, é importante que as características e as dificuldades que interferem nesse tipo de gestão, sempre sejam analisados e levados em consideração. A partir daí recursos que podem amenizar as questões conflitantes no ambiente empresarial devem ser observados e colocados em prática.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo será realizado por meio de metodologia denominada de pesquisa bibliográfica, considerada a base de todo trabalho científico. Por ela é possível reunir o conhecimento teórico disponível sobre o tema em análise, possibilitando identificar, avaliar e elucidar o objeto proposto como foco de estudo (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica se mostra mais ampla, representando uma oportunidade de organizar os dados coletados, cruzando as referências selecionadas sobre um tema específico. Por meio dela, pode-se identificar e coletar o conhecimento consolidado acerca de uma área do conhecimento e, para que seja possível sua realização, é preciso definir os termos que orientarão a busca (GIL, 2010).

Para que este objetivo seja atendido, as pesquisas serão realizadas no acervo da biblioteca do Centro Universitário Atenas e em bases como, Scielo, Bireme e outros que possam atender à qualidade desejada, dando preferência a publicações entre 2005 e 2020.

As palavras chave para pesquisa serão: Empresas familiares; gestão familiar; economia; conflito familiar; sucessão, descentralização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho está dividida em 5 capítulos, na qual o primeiro capítulo consiste na introdução do estudo, a problemática, as hipóteses, a justificativa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a metodologia da pesquisa.

O segundo capítulo é dividido entre o conceito e definição de empresa familiar, quais as características e as dificuldades mais frequentes que são observadas na gestão desse tipo de empresa.

O terceiro capítulo retrata os conflitos mais frequentes na relação que envolve família e trabalho dentro das empresas familiares e quais as maiores interferências que esse tipo de conflito pode gerar.

O quarto capítulo discorre sobre as soluções para os conflitos mais frequentes encontrados na administração das empresas, decorrentes da interferência que a relação familiar possui no dia a dia dessas gestões, propondo maneiras eficazes pra diminuir os conflitos.

Por fim, no último capítulo serão apresentadas as referências bibliográficas, pelas quais se fez possível a realização do trabalho de conclusão do curso.

2 CONCEITUAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES MAIS FREQUENTES OBSERVADAS NA GESTÃO DESSAS EMPRESAS

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Conforme Bernhoeft (2003), empresas familiares são aquelas onde o controle é exercido por uma ou mais famílias. Já para Bornholdt (2005), a empresa familiar pode ser definida como: aquela que nasceu de uma única pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com os membros da família a fim de que, na sua falta, a família assumisse a administração. O autor complementa ainda que: é aquela que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em razão desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus membros. As empresas familiares podem ser caracterizadas como sendo as maiores propulsoras do bem-estar socioeconômico. No Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (MAIA, 2009, p.72). Entretanto, as particularidades verificadas neste tipo de organizações levam à necessidade de compreensão dos elementos que envolvam a problemática das empresas familiares (LAMBRECHT, 2005).

De acordo com Leone (1992), esse tipo de empreendimento, deve possuir determinados indicadores para ser considerada como empresa familiar. Entre estes, destacam-se: no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa; e na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

O sistema de uma empresa familiar é composto por três pilares: família, propriedade e negócios. Qualquer fato que ocorrer com um desses grupos, afeta todos os demais. É preciso entender a dinâmica e a interação de cada um desses sistemas, para entender o sistema da empresa familiar. E práticas de governança corporativa podem contribuir. (GERSICK et al., 2006).

2.2 DIFICULDADES FREQUENTES ENCONTRADAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A governança de uma empresa familiar deve envolver conhecimento profundo sobre a estrutura organizacional para que então se estabeleçam regras de como administrar. Deve-se levar em conta a cultura da família empresária, mas não desejos individuais de cada familiar (BARBOSA, 2009).

Lethbridge explica (1994), que além das ameaças externas, como o mercado crescente, a concorrência e os regimes econômicos, a empresa familiar apresenta ainda a problemática de questões de sucessão, administração e gestão. Segundo Donnelley (1976), as empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que indiscutivelmente traz o conflito de interesses, assunto que precisa ser discutido.

Estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência para o dia em que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa (BARCELOS, 2007).

De acordo com Oliveira (2010), as empresas familiares podem apresentar algumas desvantagens, como: concorrência entre os familiares que pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios; existência de nepotismo, em que todos querem se beneficiar com o dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela; dificuldade em demitir integrantes em função dos laços familiares; falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser

vivenciado em família; utilização da estrutura da empresa para fins particulares: telefone, impressões, carro para resolução de problemas particulares; e a impunidade frente o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a devida preocupação com a empresa.

Observa-se ainda que a dificuldade se inicia da segunda para a terceira geração, onde também se verifica que a necessidade de evolução e inovação se tornam um ponto de fragilidade. Também é o momento em que os vínculos emocionais e históricos com a empresa são mais difíceis de serem mudados (LETHBRIDGE, 1997).

3 CONFLITOS NA RELAÇÃO FAMÍLIA/TRABALHO NA GESTÃO DA EMPRESA

O trabalho e a família invariavelmente eram vistos como processos divergentes. No entanto, conforme os estudos foram evoluindo neste campo, foi verificado que ambos têm uma relação minuciosa, fazendo com que interesses e atividades do trabalho tenham um impacto na relação familiar (SIQUEIRA, 2014). Gerir uma empresa familiar significa lidar com todas as complexidades sugeridas, sejam elas nas relações afetivas, já que existem inúmeros interesses familiares envolvidos nesse tipo de empresa, ou mesmo financeiras (BARBOSA, 2009).

Porém, a empresa familiar deve atentar para alguns fatores de risco ocasionados pelo crescimento. Ele pode levar as empresas à falência por não estarem preparadas para atender as necessidades que surgem por atitudes de dilapidação do patrimônio, por não possuir sucessor preparado e ou pela rivalidade entre irmãos. Também pode ocorrer de a profissionalização da gestão descaracterizar a empresa familiar (LODI, 1998).

Sintomas de tensão, como estresse, ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade podem desencadear conflitos. Assim, segundo Siqueira (2014), é possível que a tensão gerada na família dificulte o desempenho do papel relacionado no trabalho, ou o inverso. Posto assim, qualquer característica do papel da família ou do trabalho que produza tensão é capaz de contribuir para o desenvolvimento do conflito.

Um dos maiores dilemas enfrentados nas empresas familiares é o nepotismo, um dos maiores especialistas no assunto John Davis, afirma que esse é um dos cinco maiores desafios que uma empresa familiar pode enfrentar. Os outros quatro são “manter o controle dos negócios”, “manter-se competitiva”, “transmitir o sucesso as demais gerações”, “passar a diante o controle e a administração da empresa”. (GERSICK et al., 2006).

A governança de uma empresa familiar deve envolver conhecimento profundo sobre a estrutura organizacional para que então se criem normas e regras para se administrar.

Deve-se levar em conta a cultura da família empresária, mas não desejos individuais de cada familiar (BARBOSA, 2009).

Paschoal et al. (2005) verificaram que as influências e interferências da família no trabalho podem estar diretamente ligadas ao aparecimento do estresse ocupacional. Eventos como mudar planos de trabalho para atender demandas familiares, sair mais cedo do trabalho para resolver problemas íntimos e trabalhar de mau humor devido à preocupação com a família interferem no planejamento e execução das tarefas. Logo, essas tarefas ficam suscetíveis a acontecimentos que não dependem apenas do trabalhador, ou seja, alguns eventos do âmbito familiar passam a ocorrer de forma a limitar ou impedir a atividade deste, o que por sua vez pode ocasionar desentendimentos com a chefia e com outros colegas, comprometendo os prazos e a qualidade do trabalho. Para os autores, esses eventos constituem potenciais estressores relativos aos relacionamentos interpessoais no trabalho e sobrecarga quantitativa e qualitativa. Além disso, o profissional pode perceber-se com menor controle sobre o seu trabalho, favorecendo o aparecimento de estresse, irritação e ansiedade.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar, é a ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos são idealizados e a competição, embora latente, é negada, conforme (RICA, 2003). Assim, a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. Portanto, segundo Donatti (1999) as empresas familiares mesmo tendo várias tipologias, torna-se cada vez mais indispensável a presença de pessoas inovadoras, que sem elos familiares e que, acima de tudo, esteja preparada para situações adversas.

4 SOLUÇÕES PARA OS CONFLITOS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

A família é um recurso peculiar, difícil de imitar que, termina por ser fonte de vantagens e também de limitações ao desempenho da organização. Esse tipo de negócio que recebe a influência especial da família desafia a lógica estabelecida devido à complexa relação família empresa, intervindo na racionalidade administrativa. O treinamento ganha destaque

principalmente relacionado à questão da sucessão. Para Lambrecht (2005), a sucessão deve ser pensada como um processo de longa duração que envolve treinamento dos sucessores, e não deve ser tratada como um evento transitório e esporádico.

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Dupas et al. (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo "[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar".

Freitas (2005), notaram que se não houver uma gestão e governança nas empresas familiares serão encontradas dificuldades nos seguimentos dos processos de profissionalização, ocasionando resultados ineficazes e complicações no âmbito empresarial. Oliveira (2010), afirmam que a governança deve definir o papel de cada membro da família, dos gestores e dos proprietários, especificado a sua função para o desenvolvimento da empresa, sempre lembrando que a criação e manutenção de um processo de tomada de decisão se torna necessário para preservar os interesses.

Segundo Casillas et al (2007) a empresa familiar é uma organização socialmente complexa. Tal heterogeneidade de agentes, de papéis em interação em constante evolução é, como bem se pode compreender, uma mistura de cultura de conflito de maior e menor relevância. A literatura sobre conflitos no mundo tem demonstrado que o conflito não é, em si mesmo, algo negativo. Ele é, na verdade, algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural. Assim, partindo dessa ideia, é importante ressaltar a necessidade de controlar os processos de conflitos, mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismo adequados e legítimos para enfrentá-los e resolvê-los. Para isso, é necessário compreender como eles são gerados nas organizações, como prevê-los e como articular esses mecanismos de solução.

Segundo Casillas et al (2007) se o conflito provém, na maioria dos casos, das diferenças de expectativas, deve-se orientar a prevenção nesse sentido, isto é, devem-se evitar expectativas contrárias. Para tanto, a chave é a comunicação entre os diversos agentes que formam as empresas familiares, é fundamental para que as diferenças percepções e expectativas sejam as mais homogêneas possíveis e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos sejam limitadas a riscos não tão perigosos.

De acordo com Bornholdt, (2005), a importância de se definir as normas e as regras entre os interesses individuais em prol do coletivo é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em prol da identidade familiar costumam despertar os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança, que não sendo controlados podem afetar toda a organização

A proximidade do profissional de RH com a família permite a identificação de questões que estão sendo postergadas e crescendo com o tempo. Ele pode aconselhar ações proativas diante de riscos. A conclusão é a de que uma empresa familiar pode ter um apoio significativo com a presença do profissional de RH. (VARELLA, 2019).

À medida que os fundadores e seus descendentes diretos se afastam do comando, a governança corporativa ganha importância. E, se as boas práticas predominam, cai por terra a ideia de que é imprescindível manter o negócio na família para alcançar ou preservar o sucesso (ARANHA, CORONATO, 2019).

Para Adizes (1998), pensando em minimizar a crise de transição da liderança a organização precisa fazer, ou refazer, o seu planejamento estratégico, pois além de estar pronta para isso, é essencial que ela o revise anualmente para que possa permanecer em fase de crescimento.

Bethlem (2002) destaca que o caminho se inicia com a realização de um plano de participação de gerentes, supervisores e chefias nas decisões da empresa. Por exemplo, a criação de grupos-tarefa e a convocação para reuniões com pessoas de níveis inferiores da estrutura hierárquica da empresa podem mostrar o real interesse pela descentralização e aproveitar pessoas que normalmente seriam esquecidas. O conceito de qualidade de vida no trabalho é muito abrangente, diz Limongi (2004), e por isso deve ser definido com uma forma mais clara, porque envolve oportunidades de crescimento dentro da empresa, uma remuneração digna pelo trabalho realizado, respeito e expectativa de vida, visando oportunidades para todos do processo.

Para que a empresa se desenvolva de forma consistente e duradoura, torna-se fundamental [...] contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira inteligente. Mas um dos maiores obstáculos para a existência dessas condições é a falta de garantias de que todos os indivíduos que integram uma organização irão agir de maneira esperada na busca dos objetivos empresariais, além de naturais distorções causadas pela assimetria nas informações” (BERNHOEFT, GALLO, 2003).

Robbins (2006) propõe técnicas para resolução de conflitos: i) reuniões das partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolve-lo através de uma discussão aberta; ii) criação de meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação de cada uma das partes em conflito; iii) amenizar diferenças enquanto dá ênfase a interesse comuns entre as partes conflitantes; iv) uso de técnicas de mudanças comportamentais como treinamento de relações humanas para alterar atitudes de comportamentos que causam conflitos; v) designação de um crítico para argumentar propositalmente contra as posições majoritárias defendidas pelo grupo, ou um consultor para resolução do problema.

Quando uma instituição introduz a gestão administrativa em seus negócios, com conceitos fundamentais como planejamento, organização, direção e controle têm um efetivo posicionamento de governança corporativa. Estes conceitos, quando bem desenvolvidos, contribuem para o desenvolvimento da empresa familiar, fazendo com que os proprietários, sócios e sucessores reflitam sobre o que querem para o futuro, visando alcançar os melhores resultados possíveis, perpetuando as relações de empresa e de família (TONDO, 2008).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são um ponto chave na economia do país, pois a maioria das demais empresas surgem de uma empresa familiar, que possui características peculiares que exige uma atenção em sua gestão. Dessa maneira a empresa familiar tem uma facilidade maior quando o assunto se trata de mudanças no mercado, pode-se tomar decisões rápidas e assertivas sem passar por muitas etapas até chegar a gerencia, otimizando o processo de decisão.

Os desafios das empresas familiares são bem específicos, trazendo à tona as diferenças dos ambientes familiares, aos das empresas diversificadas. Estas empresas deram início ao fortalecimento, modernização e capitalização nacional, e ainda hoje são parte significativa na economia. Os principais pontos de dificuldades das empresas são na separação dos interesses pessoais com os empresarias, assim se fazendo necessária a demonstração pública dos cargos e colocação de cada membro, outro ponto é na preparação de uma sucessão, momento onde a maioria das empresas são desfeitas, diante da transformação das referências dos fundadores e da empresa, e também na gestão, governança, e falta de conhecimento gerencial, situação que criam desventuras para o ambiente.

Em um empreendimento familiar, alocar pessoas dentro das funções corretas é uma das missões mais importantes de qualquer administração. Se uma pessoa despreparada ocupa

um cargo de gestão, por exemplo, os riscos de que os resultados da empresa sejam afetados são imensos.

O processo de sucessão pode ser bem complicado para a empresa, ele deve ser conduzido com planejamento, tendo o fundador, o sucessor e um especialista em RH, sendo intermediário entre as partes, contendo conflitos agindo com a razão e conduzindo da melhor forma esse processo que é traumático para a maioria das empresas familiares. A preparação do sucessor é o ponto chave para a ascensão da empresa no futuro.

A globalização da economia e a evolução tecnológica provocaram mudanças no mercado trazendo às empresas familiares que almejam crescimento, a necessidade de profissionalização na gestão, descentralizando, em muitos casos, o poder de decisão. Porém, essas empresas não têm consciência de que descentralizando o poder decisório e delegando autoridade a terceiros pode ocorrer um choque cultural, colocando em risco os valores da empresa e também contribuindo para o surgimento de conflitos devido à divergência de interesses das pessoas com poder de decisão, trazendo sérios problemas à organização, inclusive quanto à sucessão.

A governança corporativa nas empresas familiares torna-se imprescindível diante dos cenários de desavenças e de instabilidade. No entanto, para que as boas práticas de governança sejam devidamente aplicadas e surtam os efeitos pretendidos, os entes familiares devem compreender as características de sua própria empresa, sendo necessária a existência de um real entendimento da empresa em si. Desta forma, o entendimento da distinção entre “família”, “propriedade” e “gestão” entre os membros familiares da empresa torna-se fundamental para que os conflitos sejam evitados e para que haja uma melhor aceitação no efetivo funcionamento de órgãos de governança e de fóruns específicos para tratativa dos conflitos.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vidas das Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARANHA, C. CORONATO, M. **Empresas familiares de capital aberto são apenas 4% das companhias brasileiras**. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/08/empresas-familiares-de-capital-aberto-sao-apenas-4-das-companhiasbrasileiras.html>> Acesso em: 20 de setembro de 2021.
- BARBOSA, T. P. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552009000300011&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 setembro 2021.
- BARCELOS, R. O RH, **a Formação e a Contratação de Sucessores Familiares** – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: 4ª ed.** São Paulo: Atlas, 2002.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar – implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BERNHOEFT, R., & GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CASILLAS, J.C., et al. **Gestão da Empresa Familiar Conceitos, Casos e Soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, 1999.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas), 1976.
- DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, jan. 2005. Acesso em: 12 abril 2021.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAMBRECHT, J. **Multigenerational transition in family business: a new explanatory model**. Family Business Review, San Francisco, Dec. 2005.

LEONE, N. M. C. P.G. **A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 1992.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. Editora Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** UFMG. 1994. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/MPE_e_empresa_familiar/tendencias%20da%20efa.pdf>. Acesso em: 08 setembro 2021.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. - **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. Atlas. São Paulo, 2004.

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

LODI, J. B. (1998). **A empresa familiar.** 5a. ed. São Paulo: Pioneira.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão de pessoas: Particularidades de empresas familiares,** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, maio-agosto, 1 ago. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742836005.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2021

NETO, DOMINGOS RICCA. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Editora CL, 1998.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. [S. l.]: Atlas, 2010.

Paschoal, T., & Tamayo, A. **Impacto dos valores laborais e da interferência família:** Trabalho no estresse ocupacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2005, 21(2), 173-180.

RICA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de quem são as empresas familiares? Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>> Acesso em: 30 de outubro de 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

TONDO, Cláudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

VARELLA, J. **Empresas Familiares e o Profissional de RH.** Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/abrh-sp-no-estado/empresas-familiares-e-oprofissional-de-rh/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2021.