

FACULDADE SANTA RITA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EMPRESA FAMILIAR E SEUS CONFLITOS

GIOVANNI COGO GRACIANO

Novo Horizonte

2017

FACULDADE SANTA RITA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GIOVANNI COGO GRACIANO

EMPRESA FAMILIAR E SEUS CONFLITOS

**Trabalho desenvolvido como
requisito parcial para aprovação na
disciplina TIC sob orientação da
Prof.^a Me. Karla Gonçalves Macedo**

Novo Horizonte

2017

G731e Graciano, Giovanni Cogo
Empresa familiar e seus conflitos/ Giovanni Cogo Graciano – Novo
Horizonte, 2017.
21 f. ; 30 cm

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração) -
Faculdade Santa Rita, 2017.
Orientadora: Karla Gonçalves Macedo

1. Família. 2. Empresa. 3. Conflitos. I. Graciano, Giovanni Cogo.
II.Título.

CDD--

MEMBROS DA BANCA DE DEFESA DO TRABALHO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
DO ALUNO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GIOVANNI COGO GRACIANO

APRESENTADA À FACULDADE SANTA RITA, EM 13 DE DEZEMBRO DE 2017.

BANCA DE DEFESA:

Prof.^a Orientadora – Karla Gonçalves Macedo
FACULDADE SANTA RITA

Prof. José Artur Sanches
FACULDADE SANTA RITA

Prof. Paulo Eduardo Basaglia Fonseca
FACULDADE SANTA RITA

DEDICATÓRIA

À minha mãe (in memoriam) Ana Maysa Cogo Graciano.

Ao meu pai, Alcides Romero Graciano e

Minha irmã, Isabella Graciano.

“O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”

Guimarães Rosa

EMPRESA FAMILIAR E SEUS CONFLITOS

Giovanni Cogo Graciano ¹
Karla Gonçalves Macedo²

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo estudar as empresas familiares e seus conflitos na administração, na divisão de responsabilidades e na sucessão da mesma. Pois, segundo estudos, a maioria das empresas familiares tem início em momentos de crise financeira e, então, maridos e esposas, resolvem abrir o próprio negócio com o intuito de suprir as necessidades da família e, quando dá certo, percebem que não se prepararam para o sucesso do empreendimento. Com os anos os filhos também assumem cargos e funções e, então, começam os conflitos de interesses e gerações. Outro problema enfrentado por tais empreendimentos é a questão da sucessão. Pelo que se tem estudado a tendência cada vez maior é para a profissionalização da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Família. Empresa. Conflito.

ABSTRACT

This study aims to study family businesses and their conflicts in the administration, division of responsibilities and succession of the same. For, according to studies, most family businesses start in times of financial crisis and then, husbands and wives decide to open their own business to meet the needs of the family, and when they do, they realize that they have not prepared themselves to the success of the enterprise. Over the years, children also assume roles and functions, and then conflicts of interests and generations begin. Another problem faced by such ventures is the question of succession. From what has been studied the growing trend is for the professionalization of the company.

KEYWORDS: Family. Company. Conflict.

¹Aluno do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico gcgraciano@gmail.com.

²Mestra em Tecnologia ambiental, Professor do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico karlamcarvalho@terra.com.br.

INTRODUÇÃO

No Brasil, há muitos empreendedores e, estes são impulsionados a investirem em seus sonhos ou empresas que serão conduzidas por pelo proprietário e seus familiares, isto ocorre, principalmente, em decorrência da alta taxa de desemprego pela qual passa o brasileiro.

Segundo Rodrigues e Cremonesi (2016, p.2), “a empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais: o controle e o poder da empresa e a inclusão dos membros da família na gestão da mesma.”

“Conhecer algumas definições, características e vantagens da empresa familiar, bem como a sua problemática, é fator importante no processo de decisão no momento da abertura do negócio.” (GRZYBOSVSKI, TEDESCO, 1998, p.2).

Rosso e Guedes, (2012, p.4), afirmam que, o processo de sucessão familiar é um assunto que desperta interesse e ao mesmo tempo preocupação entre as partes envolvidas, pois são diversos os aspectos que devem ser analisados.

A depender da região onde estiver localizada a empresa familiar, ela é vista como muitos, como entrave por se manterem fechados em si mesmos e não aproveitarem os recursos humanos existentes fora da família. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 1998, p.3).

A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto sob gestão não familiar. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 1998, p.3).

Este trabalho tem por objetivo analisar a empresa familiar e seus desafios da gestão, suas características e o processo sucessório através de uma revisão da literatura com autores da área.

2. CONCEITO EMPRESA FAMILIAR

Dentre as várias formas e composições administrativas, podemos destacar a administração de empresa familiar. (SOUZA, 2001, P. 19).

No caso do Brasil, a minoria das empresas nacionais é de capital aberto. São, em outras palavras, familiares. (MACEDO, 2002, P. 2).

O conceito de empresa familiar adotado no presente estudo é o proposto por Lanzana, que considera uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. "(MACEDO, 2002, p.2 apud LANZANA,1999, p. 33).

Contudo muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou serão passadas de uma geração para outra; mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e bem-sucedidas do mundo. (OLIVEIRA PAPA 2013, p.4).

No Brasil, de acordo com Leone (2005), as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do PIB e por 60% dos empregos. (CANÇADO et.al, 2013, p.5).

Nessa perspectiva, a aposta pela profissionalização da gestão nesse tipo de empresa representa um passo fundamental para a perenidade do segmento no mercado. Desta maneira, Pádua (1998) aponta que a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um "negócio de família" para ser uma empresa profissional, em que a separação entre a propriedade e a gestão passa a ficar mais clara. (OLIVEIRA, PÁDUA, 2013, p.3).

A despeito da importância desse tipo de empreendimento, sua taxa de mortalidade é alta: uma empresa familiar padrão tem expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo que 70% não alcançam a segunda geração. (CANÇADO et. al, 2013, p.5).

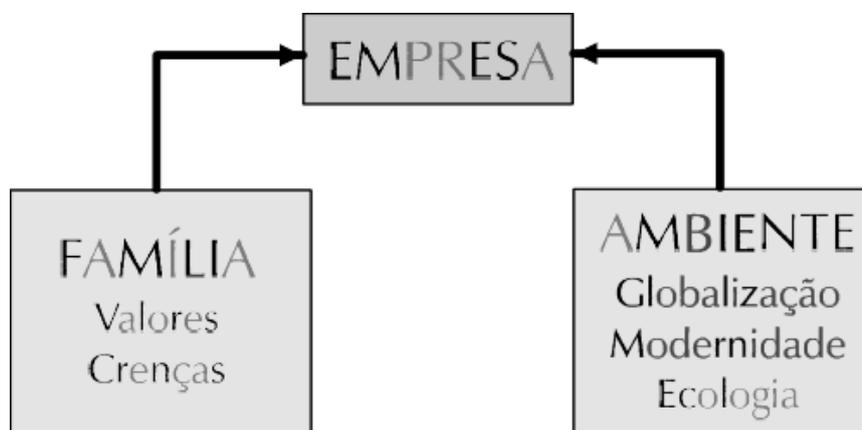
Machado (2005, p.4 apud Verstraete 2000), chama a atenção para a dificuldade em definir empresa familiar. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família.

Uma empresa é considerada familiar "quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família" (OLIVEIRA E PAPA, 2013, P.4 APUD MACHADO, 2005, P. 320).

Na estrutura de uma empresa familiar, encontram-se os valores, as crenças e a “figura” do fundador que compõem a identidade da organização. Esta identidade caracteriza a cultura organizacional, que, por sua vez, rege as ações dos indivíduos nela inseridos. (OLIVEIRA E PAPA 2013, p.4).

A empresa familiar que possui imensa representatividade e importância para as economias mundiais é resultado da união de duas instituições seculares – família e empresa – e, obrigatoriamente, ao longo de seu ciclo de vida, quando sobrevive, passa por processos sucessórios. (MUNIZ JUNIOR, 2003, P.2).

Figura 1. Relação entre família x empresa x ambiente.



FONTE: GRZYBOVSKI, TEDESCO, 1998, p.12

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Petry, Nascimento (2009, p.3 apud Ricca Neto 1998, p.9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção.”

A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, o que, muitas vezes, pode ocasionar problemas na administração. (FREITAS; BARTH, 2011, p.5).

A gestão da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. (IBIDEM).

Para Petry; Nascimento (2009, p.3), “Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.”

Para Grzybovski, (2007, p.20), “A empresa familiar é permeada por relações entre familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresa muito complexa, envolvendo relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócia empresarial.”

Freire, et. al (2010, p.7), afirma que:

Entende-se que as empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão que os gestores profissionais não encontram nos momentos de tomada de decisões, pois as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real.

“As características da empresa familiar é que tendem a determinar modelos de gestão da organização. Pois, além dos objetivos empresariais, as necessidades familiares devem ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disso.” (PETRY; NASCIMENTO,2009, p.3).

As empresas familiares, de forma geral, buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005, p.7).

2.2 MODELO DE TRÊS CIRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

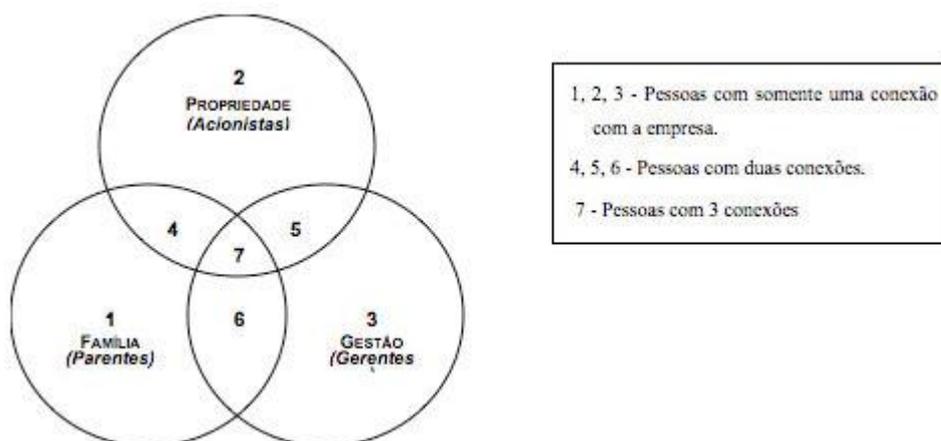
Andrade; Grzybovski; Lima, 2005, p. 8. apud Gersick et al. 1997, desenvolveram um modelo de três círculos que descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa.

Petry; Nascimento,2009, p.3, apud Lethbridge 1997, p. 7, define os estágios das empresas familiares da seguinte forma:

a) a empresa familiar tradicional: a companhia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira, o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;

b) a empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;

c) a empresa com influencia familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influencia estratégica mediante participação acionária significativa.



Subdivide o Sistema Empresa em Gestão, Propriedade e Família

Fonte: <http://portaltudoemfamilia.com.br/site/modelo-tridimensional-de-analise-e-compreensao-das-empresas-familiares/>

Andrade; Grzybovski; Lima, 2005, p. 10, explica:

A dimensão de desenvolvimento da empresa é constituída por três fases. A primeira denomina-se “início” e está relacionada com o começo da vida da empresa, a qual é composta por duas etapas: formação e sobrevivência. O que caracteriza este período é o fato de a organização ser apenas uma ideia que será realizada e exigirá muitos esforços por parte dos empreendedores. A segunda etapa denomina-se “expansão ou formalização”, e tem o tempo de duração muito relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que é comercializado. O terceiro estágio é a “maturidade”; é o período em que a estrutura organizacional e os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta. Nesta fase as empresas enfrentam um grande dilema que se relaciona com a renovação ou a dissolução da firma, pois ou se adapta às novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro dele.

Nos diferentes estágios da empresa familiar há que se encontrar o melhor caminho para que o modelo escolhido seja de igual consenso para o sucesso do empreendimento. (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005, p. 10)

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. (PETRY; NASCIMENTO, 2009, p.5).

[...] em muitas empresas, familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando minimizar os conflitos entre família e negócio. A diferenciação dos interesses proporciona ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família. (FREITAS; BARTH, 2011, p.5).

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo de sua gestão. (PETRY; NASCIMENTO, 2009, p.6).

Para Souza e Pereira, (2013, p.4 apud Ramos, Helal, 2009), algumas vantagens da empresa familiar é a existência de um sistema de decisão mais rápido e dinâmico, pois isso tem reduzido maior identificação com as tarefas administrativas; apresentam importância à economia; valoriza-se o tempo de trabalho de um funcionário, priorizando esta característica como fator positivo, entre outras.

Ainda segundo as autoras, as desvantagens podem estar relacionadas à insubordinação, autoritarismo e paternalismo na relação chefia/subordinado; dificuldades na sucessão; cessão a pressão que induzem ao emprego de parentes desqualificados e outras.

2.4 DESAFIOS ADMINISTRATIVOS EMPRESA FAMILIAR

Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa ter um melhor desempenho na atividade empresarial. (FREITAS E KRAI, 2010, P.3).

A empresa familiar esta em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão. Essas dimensões são abordadas por um triangulo de poder: família, gestão e propriedade. (DANTE RODRIGUES CREMONEZ, 2016, P.1 APUD CASILLAS, VÁSQUES E DIAZ, 2007).

Percebe-se também que uma das principais características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e dos sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos da família. (FREITAS E KRAI, 2010, P.3).

A empresa familiar tem várias alternativas que devem ser examinadas pelos seus controladores. Permanecer com o controle da empresa procurando capitalizá-la e profissionalizar tanto os sócios como a gestão. (SOUZA, 2001, P, 10).

A transparência nas relações e a separação dos papéis são fundamentais para que a gestão familiar possa ser denominada de gestão profissional. (SOUZA, 2001, P, 12).

A própria natureza da empresa familiar a torna complexa, pois são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio que fazem com que seja difícil ajustar as relações familiares com as econômico-financeiras. (FREITAS E KRAI, 2010, P.3).

A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como para ter participação em seu capital, ou para nela intervir e tomar decisões sobre sua gestão. (Ibidem).

A aposta pela profissionalização da gestão nesse tipo de empresa representa um passo fundamental para a perenidade do segmento no mercado. (OLIVEIRA E PAPA, 2009, P.3).

A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto sob gestão não familiar. (GRZYBOSVSKI E TEDESCO, 1998, P.2).

Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade. (Ibidem).

A profissionalização e a zona de conforto assumida como um comportamento dentro da organização sobre os herdeiros, uma das características da gestão familiar, pois o envolvimento sentimental acaba limitando as cobranças de resultados dos familiares típico da cultura e os mesmos se põem no direito de executar suas funções com procedimentos desenvolvidos pessoalmente visando à facilidade da execução e não o resultado que é o lucro, foco de toda a organização. (DANTE, RODRIGUES, CREMONESI, 2016, p.2).

Percebe-se que no Brasil existe uma alta mortalidade das empresas familiares logo na primeira geração devido à colocação dos interesses familiares em detrimento aos da organização. (SOUZA, 2001, P.14).

Um dos principais desafios a serem superados pelas políticas de desenvolvimento econômico tem sido a necessidade de as empresas familiares se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características dos ambientes nos quais elas estão inseridas, cujo principal aspecto é a mudança organizacional. (FREITAS E KRAI, 2010, P.3).

À medida que transcorre o tempo e a organização vai crescendo em volume e complexidade, tornam-se necessário incorporar novos elementos, alguns deles alheios ao seio familiar. Esses elementos não familiares são recrutados em razão de uma habilidade específica que os parentes próximos não detêm. (GRZYBOSVSKI E TEDESCO, 1998, P.4).

Ao analisar a história de formação de uma empresa, é possível visualizar claramente a inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados, seja membros ou não da família. (GRZYBOSVSKI E TEDESCO, 1998, P.5).

Sendo assim, se toma de fundamental importância que se entenda que a organização familiar necessita estar focada para os objetivos de mercado, na busca de uma visão social e de satisfação dos anseios dos seus clientes internos e externos. (FREITAS E KRAI, 2010, P.3).

Entende-se então que a profissionalização evidencia a relevância da fundamentação teórica oportunizando um maior e melhor desempenho técnico assegurando um sucesso empresarial almejado pela organização familiar. (Ibidem).

Os gestores de empresas familiares ganham destaque pelo espírito empreendedor e inovador, que os leva a diversificar os negócios da família sem perder a competitividade. (FREITAS E KRAI, 2010, P.5).

A facilidade com que os empreendedores familiares colocam em prática os seus sonhos é mais uma de suas propriedades, por meio da qual tiram o máximo de proveito ao serem persistentes, visionários, inovadores e, claro, sonhadores. (Ibidem).

Enquanto temos visto com frequência tradicionais empresas familiares sendo vendidas, seja por razões de conflitos internos, seja como consequência da concorrência trazida pela globalização, também temos visto casos de famílias que conseguem superar seus problemas, às vezes por meio de uma recomposição acionária; que partem para a luta com novo vigor. (SOUZA, 2001, P. 25).

Com a obrigatoriedade de se pensar globalmente o perfil da gestão familiar tem sido modificado para uma necessidade irreversível de profissionalização dos membros da família que quiserem fazer parte da administração da empresa. (SOUZA, 2014, P.26).

Para Freitas e Krai, (2010, p.5),

Há muitos empreendedores familiares que conhecem e desenvolvem com certa facilidade a área operacional e técnica do seu negócio, esquecendo-se ou não dando o devido valor às áreas de gestão e administrativa da empresa. Como são empresas enxutas, o empreendedor é a pessoa que contrata, vende, paga as contas, entre outras tarefas.

Para Dante, Rodrigues Cremonesi, (2016, p.2, apud, Henrique, 2013), no contexto das empresas familiares, o que embasa o debate sobre a profissionalização ou não destas empresas, é competência da empresa em alcançar resultados racionais que demanda o mercado.

À medida que transcorre o tempo e a organização vai crescendo em volume e complexidade, tornam-se necessário incorporar novos elementos, alguns deles alheios ao seio familiar. Esses elementos não familiares são recrutados em razão de uma habilidade específica que os parentes próximos não detêm. Cada um desses novos membros chega à organização trazendo suas próprias motivações e expectativas, que logo são abandonadas diante de um plano familiar de reservar as melhores posições hierárquicas para os descendentes dos fundadores. (GRZYBOSVSKI, TEDESCO, 1998, p.5).

Quadro 1 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário- gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Cançado et.al, 2013, p.9 apud Gersick et al. (1997).

Com isso, a solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo deste tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu bojo uma série de medidas que visaria separar a esfera da gestão empresarial da familiar, posto que a racionalidade peculiar a cada uma delas seria incompatível (OLIVEIRA E PAPA 2009, P.6 APUD ROCHA, 2001, P. 12).

3. SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Um dos grandes conflitos que assolam as empresas familiares, é o conflito na fase da sucessão, pois o mesmo é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família que dirige a empresa, e em dado momento tem a necessidade formar o sucessor do seu principal dirigente. (SOUZA, 2001, P.70).

Nos processos sucessórios, observa-se a transferência de poder de uma geração para a outra, sendo comum, nas empresas familiares, ao assumir o controle e o comando da empresa, a nova geração não possuir o mesmo desempenho que o verificado na gestão do

antecessor, contribuindo ou comprometendo, assim, a sobrevivência do empreendimento familiar. (JUNIOR, MUNIZ, 2003, P.2).

Para Freire, et. al (2010, p.10), não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização.

Segundo Silva et. a (2015, p.7 apud Drucker, 2002), “a administração das empresas familiares, a primeira regra é que os membros da família não deverão trabalhar na empresa, a não ser que seja no mínimo tão competente quanto qualquer outro empregado que não seja da família”.

Tillmann e Grzybowski, (2005, p. 2), afirmam que, “O equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais pode ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa”.

A sucessão é um tipo de estratégia que acompanha a evolução da empresa e o seu planejamento passa a ser vital para a sobrevivência da mesma. (TILLMANN E GRZYBOWSKI, 2005, P. 2),

Tillmann, Grzybowski, (2005, p.3),

Mas o contexto atual e os elevados índices de competitividade no mercado apontam para a crescente necessidade de profissionais qualificados técnica e experimentalmente para bem administrar empresas. A sucessão de dirigentes, planejada estrategicamente, antecipa resultados positivos e aumenta as chances de êxito das empresas familiares.

Algumas empresas familiares adotam, como estratégia primária de sucessão e como forma de dirimir futuros conflitos, a divisão do negócio em partes pequenas e a distribuição entre os herdeiros, de acordo com suas habilidades em gerenciá-las. (KAREN, 2014, P. 30).

Para Matesco, (2014, p. 32),

Considerar se os herdeiros estão ou não aptos ao cargo de sucessor envolve questões delicadas de serem tratadas em ambiente tão emocional e subjetivo, motivo pelo qual, em muitas vezes, o fato é simplesmente ignorado. No entanto, a análise da aprendizagem adquirida versus características individuais dos sucessores não pode ser esquecida sob a pena de que a escolha do profissional leve à organização ao fracasso em um curto espaço de tempo após a troca de comando.

Matesco, (2014, p.30), prossegue em sua análise, “o planejamento sucessório por meio de uso de quadros de substituição ou sucessão, pode-se prever a oferta futura de dirigentes pela análise da oferta atual em relação aos padrões de avanço em sua organização.”.

O que se tem como grande consequência dessas características é que poucos são os profissionais nesse tipo de empresa, com raras exceções, que apresentam condições de contribuir para um ambiente competitivo. (IBIDEM).

4. PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fada ao insucesso. (FREITAS; BARTH,2011, p.7).

Para os autores,

“a profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados porque, neste tipo de organização, há fortes lações de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, na provável desconfiança de familiares.” (2011, p.7).

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão. (IBIDEM).

CONCLUSÕES

O presente trabalho procurou-se analisar o conceito de empresa familiar e como se constitui.

Através da pesquisa bibliográfica verificou-se que a empresa familiar seja no Brasil como no mundo tem papel importância na economia e na geração de empregos.

Percebeu-se que ainda há conflitos sobre a administração da empresa, pois, em sua maioria os empresários não conseguem separar família de empresa. No primeiro caso, o laço é afetivo e no segundo, financeiro o que leva impreterivelmente ao lucro e ao desenvolvimento da empresa.

Os conflitos encontram-se também no processo sucessório, pois que na maioria das empresas, credita-se a dispensa do cargo a alguém de mesma família do fundador.

Mas, há algo de positivo nos últimos anos na gestão empresarial familiar, que é o entendimento da necessidade de profissionalização dos gestores ou familiares para que a empresa se torne competitiva e tenha condições de sobrevivência diferenciada da maioria dos negócios familiares.

Portanto, pelo estudo, ficou claro que as empresas familiares ainda enfrentam inúmeros problemas relativos à administração, delegação de responsabilidades por setor e no plano sucessório, mas que essa realidade tem se alterado com o passar dos anos e num futuro será possível constatar um sucesso maior de tais empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daniela M.; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga. **Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: Um estudo de Caso**. Read – Ed.47. /vik.11. Nº 5, set/ou 2005. Disponível em:< <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 25/11/2017.

CANÇADO, Vera L. et.al. **Ciclo de Vida, Sucesso e Processo de Governança em uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Grupo Seculus**. Read, Porto Alegre. Ed.75. nº2, mai/ago2013. P.485-516. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/pdf/4011/401137524009.pdf>>. Acesso em: 03/11/2017.

DANTE, Fabio S., RODRIGUES, Regina M., CREMONEZI, Graziela G. **Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. Recape- Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. Vol.VI – Nº3 – Set/Out/Nov/Dez.2016. Disponível em:< <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/31067/21490>>. Acesso em: 04/11/2017.

FREIRE, Patrícia S., et.al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. Jistem – Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol.7, nº3,2010, p.713-716. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>>. Acesso em: 08/11/2017.

FREITAS, Ernani C.; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da Gestão nas Empresas Familiares: Estagnar ou Inovar?** Ver. Bras. De Gestão e Desenvolvimento Regional. V.7, nº3, p.158-185, set/dez/2011, Taubaté, SP.

GRZYBOVSKI, Denise. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007. 383 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007. Disponível em:< <http://repositorio.ufla.br/handle/1/2940>>. Acesso em: 25/11/2017.

GRZYBOVSKI, Denise. TEDESCO, João C. **Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e Racionalidades em Conflito**. Teor.Evid. Econ., Passo Fundo, v.6,

nº11, p.37-68, nov.1998. Disponível em:<
<file:///C:/Users/andreaia%20pereira/Downloads/4785-15979-1-SM.pdf>> Acesso em>
03/11/2017.

MACEDO, Katia B. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira.** RAE- eletrônica - vol. 1 . nº 1 . jan-jun/2002. Disponível em:<
<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14>>. Acesso em: 04/11/2017.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso.** Dissertação apresentada à escola brasileira de administração pública e de empresas para obtenção do grau de mestre. Rio de Janeiro,2014. Disponível em:<
https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf>. Acesso em: 09/11/2017.

OLIVEIRA, Adriana Ap. PAPA, Adriana C. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar.** Ver. Adm. UFSM, Santa Maria, v.2, nº3, p.385-398, set/dez.2009. Disponível em:<
<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273420427003.pdf>>. Acesso em: 03/11/2017.

PETRY, Luiz I. MOREIRA, N. A. **Um Estudo sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares.** Revista Contab. & Finanças – USP, vol.20, num,49, enero-abril,2009, pp.109-125.

ROSSO, Carla L. **Principais Desafios Enfrentados pelas Sucessoras no Processo de Sucesso Familiar em Empresas do Agronegócio.** Trabalho de Curso apresentado curso de Administração de Empresas do UniCEUB, 2012.Brasília. Disponível em:<
<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1028/2/20863353.pdf>>. Acesso em: 04/11/2017.

SALDANHA, Ernani C. F., KRAI, Lucas Saldanha. **Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio Sinos.** REGE, São Paulo, v.17, nº4, p.387-402. Out/dez2010. Disponível em:<
<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715/39436>>. Acesso em: 03/11/2017.

SILVA Jr. Annor. MUNIZ, Reynaldo M. **Poder e Sucessão: Declínio e Falência de uma Gestão Familiar em uma Empresa Capixaba.** o&s - v.10 - n.26 - Janeiro/Abril – 2003. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n26/04.pdf>> Acesso em: 05/11/2017.

SILVA, Gomes G., et.al, **Planejamento Sucessório: Um Desafio para as Empresas Familiares.** Revista Observatório de la Economía Latinoamericana, Brasil, (julio 2015). En línea: Disponível em:<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>. Acesso em; 08/11/2017.

SOUZA, Robson C. **Cultura da Empresa Familiar x Gestão Empresarial.** Dissertação Apresentada Fundação Getúlio Vargas. Mestrado. Rio de Janeiro,2001. Disponível em:< <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8707/000313819.pdf>>. Acesso em: 04/11/2017.

SOUZA, Jaquellynne, M.; PEREIRA, Vânia, T. **Planejamento Estratégico em Empresas de Gestão Familiar: Um estudo de Artigos.** 2013. Disponível em:< <http://tanuspereiravania.blogspot.com.br/2014/12/planejamento-estrategico-em-empresas-de.html>>. Acesso em: 26/11/2017.

TILMLMANN, Catia.; GRZYBVSki, Denise. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** Revista o&s - v.12 - n.32 - Janeiro/Março – 2005. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a03v12n32.pdf>>. Acesso em: 09/11/2017.