

**EMPSI – EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO**

**EMPRESAS FAMILIARES: PROBLEMAS ANTIGOS E DESAFIOS  
CONTEMPORÂNEOS**

## **RESUMO**

Com a globalização as pequenas empresas estão vivendo diversas mudanças, sejam econômicas, sociais, de mercado e tecnológicas, que influenciam diretamente a gestão do negócio. Assim, este estudo teve o objetivo de identificar desafios e práticas de gestão em empresas familiares de pequeno. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória; utilizou de uma abordagem qualitativa, onde foram realizadas entrevistas com cinco gestores que, posteriormente foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo com apoio do software Atlas.ti. Os principais achados da pesquisa foram que, mesmo atuando em atividades distintas, a percepção e a visão dos gestores são semelhantes. De modo geral, todos enfatizaram a dificuldade em saber separar a vida profissional do pessoal, além disso, os entrevistados apontam mudanças para uma gestão mais profissional, utilizando ferramentas de gestão, assim como separar a gestão dos negócios da vida pessoal. Em relação à sucessão familiar, foi possível observar que todos os entrevistados preocupam-se com isso e desenvolvem o processo de sucessão considerando não apenas os laços sanguíneos, como também a aptidão para o cargo.

**Palavras-chaves:** Pequena empresa. Gestão familiar. Processo Sucessório.

## **ABSTRACT**

With globalization, small companies are experiencing several changes, whether economic, social, market and technological, which directly influence the management of the business. Thus, this study aimed to identify challenges and management practices in small family businesses. The methodology used was exploratory research; used a qualitative approach, in which interviews were conducted with five managers who were subsequently analyzed using the content analysis technique supported by the Atlas.ti software. The main findings of the research were that, even working in different activities, the perception and vision of the managers are similar. In general, everyone emphasized the difficulty in knowing how to separate professional and personal life, in addition, the interviewees point out changes to a more professional management, using management tools, as well as separating business management from personal life. Regarding family succession, it was possible to observe that all interviewees are concerned with this and develop the succession process considering not only blood ties, but also the aptitude for the position.

**Keywords:** Small business. Family management. Succession Process.

## 1) INTRODUÇÃO

Numa empresa familiar existem diversos conceitos relacionados que se baseiam em propriedade, gestão e continuidade. Nesse sentido, cabe observar que, dentro da empresa, a contribuição de cada setor do negócio, para o alcance do sucesso estratégico, torna-se responsabilidade relevante que vem colaborar para apropriação de mercado (NEWSTROM, 2008).

Uma organização, ao entender seu papel no mercado, necessita também de um entendimento sobre seu posicionamento estratégico diante dos demais; é importante que se entenda o papel que se espera desempenhar, assim como os objetivos da organização. Devido à falta de um planejamento, muitas empresas familiares acabam não sendo bem-sucedidas e podem até decretar falência (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; MARTINS et al, 2008; MATESCO, 2014). É primordial que no processo de sucessão entre as gerações exista uma estratégia eficaz de médio prazo (WAGNER, 2003).

De acordo com o Sebrae (2016), a maioria dos problemas enfrentados por empresas familiares está ligada à sua sobrevivência, sendo esta a maior preocupação na gestão deste tipo de empresa, pois, a maioria dessas empresas enfrentam problemas existenciais estratégicos. No entanto, é importante ressaltar que a empresa familiar tem grande importância no cenário econômico, sendo ela responsável por gerar empregos a diversas pessoas e principal fonte de renda desses trabalhadores; por isso, é importante pensar em sobreviver no mercado para que a economia se mantenha boa (PETRONI, 2018).

No entanto, existem diversos problemas relacionados à empresa familiar, dentre eles pode-se destacar a visão de uma organização repleta de conflitos e até mesmo como uma instituição de entrave ao próprio desenvolvimento em função do caráter peculiar decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal dos que fazem parte dela, em que se podem misturar contas pessoais e empresariais, a hierarquia, a profissionalização e a definição de seu pró-labore, erros esse que são consequências de uma má gestão (PAPA, 2007).

Apesar do vasto conhecimento por parte dos microempreendedores e as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, grande parte das empresas familiares encontram-se ainda estagnadas à sua antiga gestão, atitude essa prejudicial não só aos empreendedores e aos seus funcionários, como também para economia do Brasil, uma vez que, ao não desenvolverem sua gestão estas acabam tornando suas práticas de gestão defasadas.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral de identificar desafios e práticas de gestão em empresas familiares de pequeno. Para se chegar ao objetivo geral, faz-se necessário alcançar os objetivos secundários, sendo: (i) caracterizar de quais maneiras ocorre a sucessão familiar em pequenos empreendimentos, (ii) compreender as dificuldades para gestão de empresas familiares, e por fim, (iii) identificar de quais formas ocorrem as tomadas de decisões.

A presente pesquisa está organizada da seguinte forma: nessa primeira seção, é apresentada a contextualização do assunto juntamente com os objetivos propostos na pesquisa; na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica; na terceira seção, é discorrido o percurso metodológico utilizado na pesquisa; na quarta seção, são apresentados os resultados juntamente com as discussões e; por fim, na última seção, apresenta-se as considerações finais do estudo.

## **2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão discutidos os tópicos sobre a inclusão de familiares na empresa familiar, gestão em empresa familiar e tomada de decisão na empresa familiar. Esses temas deram base teórica para a construção do artigo.

### **2.1) Gestão em Empresas Familiares**

Segundo Rosa (2014), a gestão familiar é informal e geralmente feita de forma centralizada, na qual o familiar que possui um cargo maior é responsável pelas tomadas de decisão dentro organização. Nessa gestão, os membros familiares ocupam um cargo dentro da organização que, em grande parte das vezes, não possuem aptidão para ele.

Para Maximiano (2000), a gestão familiar está voltada aos objetivos da organização e da família e os próprios membros da família são responsáveis pelo gerenciamento do negócio. Assim, a gestão familiar tem como base a influência dos membros familiares, onde as decisões acontecem de forma rápida e com elevada carga emocional, sem levar em conta ferramentas essenciais para o bom desenvolvimento do negócio. Tal atitude ocorre com frequência em empresas familiares.

Deve levar em consideração também a cultura da organização, segundo Schein (2009), é transmitida por meio de tudo aquilo em que o gestor acredita, como suas crenças e seus valores; no entanto, a continuidade da cultura imposta depende de seus funcionários. Na gestão familiar, a cultura da organização tem base nas crenças, costumes, religião, valores e tradições da família empresarial; assim, a estrutura formada influencia nas decisões do gestor, pois há mais dificuldades para se implantarem processos, mudanças e melhorias possíveis dentro da organização.

Além disso, outro fator importante que complica uma gestão familiar é a falta de conhecimento, devido à acomodação, fato este que interfere diretamente no crescimento do negócio, pois muitas ferramentas de gestão existentes são poucas ou não utilizadas, sendo estas primordiais para o bom desenvolvimento e sobrevivência do negócio (DUBRIN, 2003).

A profissionalização da gestão, o que contempla as diferentes áreas da gestão, é de suma relevância para estas empresas conseguirem sobreviver no mercado. Deste modo, é de extrema importância a administração correta dos recursos financeiros para o bom funcionamento do negócio (GITMAN, 2010), entre outras.

A falta de profissionalização é possível de ser notada, por exemplo, na gestão da produção. Muitas empresas familiares não possuem ideia do quanto gastam com materiais e insumos, sendo alguns até desnecessários e a falta dessa informação influencia diretamente nos resultados da empresa. Segundo Slack (2009), a gestão de produção é o agente por gerenciar os recursos para composição de produtos ou serviços que a empresa oferece para o mercado. Deste modo, a administração correta dos materiais e produção da empresa é essencial, pois empresas familiares tendem a ter muitas perdas pelo mau gerenciamento.

Gurgel (2013) ressalta que gerenciar e controlar adequadamente a logística de abastecimento e reaproveitamento de matérias da organização tem como consequências a melhor administração, redução das despesas e otimizar os resultados financeiros da empresa.

A gestão do marketing também é uma ferramenta muito importante; definida por Kotler (2012) que o marketing é visar à necessidade do mercado e dos seus clientes e achar maneiras de supri-la por meio dos seus produtos e serviços, com foco em sempre gerar mais lucro para organização.

Empresas familiares fazem pouco uso dessa ferramenta devido ao desconhecimento de tais vantagens e potencial que um plano marketing pode gerar e os benefícios que agrega para uma tomada de decisão correta quanto ao negócio, produto e serviço que necessitam de mudanças, pois essa ferramenta traz a possibilidade de estudo do mercado, as probabilidades de ganhos e perdas dos produtos ou serviço oferecido e seu ciclo de vida no mercado (KOTLER, 2012).

A partir dos fatores dos meios apresentados para a boa gestão em junção com um bom planejamento estratégico, é importante para que as empresas familiares possam ter um diferencial perante seus concorrentes e levarem seus negócios, sendo necessário saber separar a organização da família, profissional e pessoal, e focar no objetivo inicial que levou a família a abertura do negócio (KOTLER, 2012).

## **2.2) Tomada de Decisão na Empresa Familiar**

Os vínculos familiares influenciam fortemente na tomada de decisão do gestor, pois a opinião de cada membro familiar dentro da empresa é levada em consideração. Choo (2003) diz que no processo de tomada de decisão devem estar especificadas as regras e métodos que serão adotados para futuros problemas.

Assim, as tomadas de decisão das empresas familiares são baseadas em maior parte na emoção para não ferir ou causar algum conflito familiar, o que prejudica a evolução, crescimento e os resultados da empresa. A escolha correta fundamentada em plano de negócio resulta em estratégias assertivas para alcance dos objetivos (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A maior dificuldade encontrada nessa gestão é saber separar as relações familiares com gestão do negócio. É quase inevitável que os problemas dentro da organização não afetem a relação familiar e, em contrapartida, os problemas familiares são levados para o ambiente de trabalho (CASTELO BRANCO, 2008), sendo isso prejudicial para desenvolvimento do negócio e também para relação familiar.

Mesmo que todos trabalhem em busca de um objetivo comum, esses conflitos ocorrem com maior frequência e impactos negativos na organização, fazendo-se necessário um acompanhamento de uma gestão diferente dos habituais (MASCARELLO et al., 2018).

Segundo dados do Sebrae (2016), caracteriza-se a gestão familiar ressaltando pontos como as decisões baseadas na emoção em vez da razão, a dificuldade de gerir conflitos e os impactos dos problemas para os ambientes de trabalho e familiar. É de responsabilidade do gestor a tomada de decisão, além de gerir os conflitos da melhor maneira possível para não gerar conflitos entre os familiares e causar o mínimo de danos para organização, o que na realidade não acontece.

De acordo com a imagem apresentada ao SEMINÁRIO GVCEV: “Sucessão e Governança nas EF’s”, por Faé (2018) mostra-se claramente o peso dos interesses familiares dentro de uma organização, condições estas que possuem grande influência na tomada de decisões da empresa, devido ao seu peso, o que muitas vezes pode gerar conflitos ou resultados negativos.

## **2.3) Inclusão de Familiares na Gestão da Empresa Familiar**

Segundo Leone (2005), organizar o processo sucessório refere-se a “passar o bastão”, sendo este um dos primeiros níveis de conflito que ocorrem dentro da empresa familiar. O autor relata que é traumático o evento da saída do fundador da organização, o que resulta em conflitos como a transferência do poder, a escolha do novo sucessor e até mesmo a venda do patrimônio.

Em uma das pesquisas feitas por Leone (2005), afirma-se que os diretores de empresas familiares de pequeno e médio porte, ao serem indagados sobre que atitudes tomariam após realizar a sucessão, responderam: “continuar trabalhando em tempo integral” e “manter-se a par da administração da empresa”, respectivamente. É possível visualizar a dificuldade enfrentada pelo fundador em abrir mão da organização e do poder que possui.

Para Leone (2005) as mudanças no padrão de gestão e estilo de liderança causam problemas psicológicos ao empreendedor que se retira do comando da empresa, no entanto, sendo estes solucionáveis. Para que o processo sucessório ocorra com êxito faz-se necessária a superação de obstáculos psicológicos, como conflitos de gerações, atrito entre o pessoal e o profissional, além da valorização da empresa em pauta, fato enfrentado pelo empreendedor (LEONE, 2005).

Leone (2005) afirma a necessidade de um método de ajuda para o membro que irá passar sua sucessão adiante, por meio dos seguintes passos para superar os obstáculos psicológicos: (i) identificar tais obstáculos existentes ou que podem existir; (ii) estar ciente da necessidade de enfrentá-los; (iii) evidenciar os verdadeiros motivos de simples alegações e desculpas; (iv) combater as alegações e as desculpas; (v) tomar iniciativa de presidir a sucessão; (vi) é importante que o empreendedor possa confrontar essas barreiras psicológicas o quanto antes; (vii) acatar soluções para as barreiras se faz necessário para que o sucedido encontre uma saída para os problemas de sucessão.

Por meio dos tópicos citados acima com os procedimentos, é possível ajudar a melhoria de um sucessor que se retira de seu posto, além de resolver grande parte dos problemas de sucessão vivenciados por empresas familiares (LEONE, 2005).

É evidente que as empresas familiares são vistas de uma maneira preconceituosa, uma vez que pesquisas (COSTA et al, 2015; TESTON; FILIPPIM, 2016) apontam a dificuldade destas em alcançarem sucesso após processos de sucessão. Uma característica identificada entre os fundadores trata-se do plano para gerações futuras e sucessores, hábito este que deve ser adotado pelos sucessores para que a empresa venha a ter sucesso e mantenha a sobrevivência por períodos mais longos do que os registrados (PEREIRA, 2019).

### **3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia da pesquisa pode ser entendida como um agrupamento profundo e contínuo de métodos e técnicas científicas a serem realizadas a longo prazo da pesquisa, de modo que possa atingir os objetivos inicialmente propostos, sendo caracterizada como a ciência que estuda métodos usados no processo do conhecimento, sendo, portanto, uma disciplina que se relaciona com a epistemologia, estudando e avaliando os métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito das implicações apresentadas no estudo (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Para realização deste estudo, utilizou-se o método de abordagem qualitativa, o qual estuda o comportamento, entendimento de razões e motivações de determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico. Quanto à natureza da pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2012), tem o objetivo de gerar conhecimentos para obtenção de aprendizado e demonstração de teorias relacionadas ao tema.

Juntamente com esta abordagem, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e exploratória. O método de pesquisa bibliográfica foi utilizado para estudo dos fatos que já são de conhecimento encontrados em artigos, tendo como finalidade novas descobertas e conclusão de alguns assuntos relacionados à gestão familiar.

A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de referências de outros autores, publicados por meio de livros, revistas, páginas da internet e trabalhos científicos. O

pesquisador, mediante as bibliografias, obtém informações as quais se fazem necessárias para o estudo do mesmo; é a base da pesquisa bibliográfica do pesquisador, assim são propostos diferentes julgamentos acerca de um problema (FONSECA, 2002).

A coleta de dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2003) é uma “etapa da pesquisa em que se inicia com a utilização das ferramentas e técnicas escolhidas, com intenção de efetuar a coleta dos dados previstos”. Na presente pesquisa se utilizou de entrevista semiestruturada para a coleta de dados e, para confiabilidade das respostas as entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente foram transcritas na íntegra para a análise de conteúdo.

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

O procedimento metodológico adotado para elaboração dos resultados e discussões se utilizou do software Atlas.ti. O mesmo é uma ferramenta que analisa os dados de maneira qualitativa, sendo capaz de conceder maior clareza e transparência à análise de dados e que constantemente é caracterizada como a etapa mais complexa do processo para o pesquisador (CANTERO, 2014).

Lage e Gody (2008) informam que tal ferramenta, quando bem manuseada, traz benefícios como a facilidade no gerenciamento de arquivos, acelera a codificação e busca por respostas, além de simplificar a comunicação. Contudo, o pesquisador tem total responsabilidade sobre as decisões do que será feito, quando e quais os motivos a serem feitos.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio das pesquisas realizadas pode-se observar a variedade de segmentos e a obtenção de resultados significativos, nos quais foram constatados que, apesar dessas empresas serem diferentes, ao mesmo tempo são semelhantes. Os fundadores e sucessores entrevistados relatam sobre sua cultura organizacional, ambas diferentes. No entanto, todos sofrem com os mesmos problemas, como obstáculos na sucessão, dificuldades em manter uma gestão adequada e planejada e, principalmente, a dificuldade e dilema de toda empresa familiar, que é a mistura do profissional com o pessoal.

**Tabela 1** – Perfis dos entrevistados, das empresas e o tempo de duração das entrevistas.

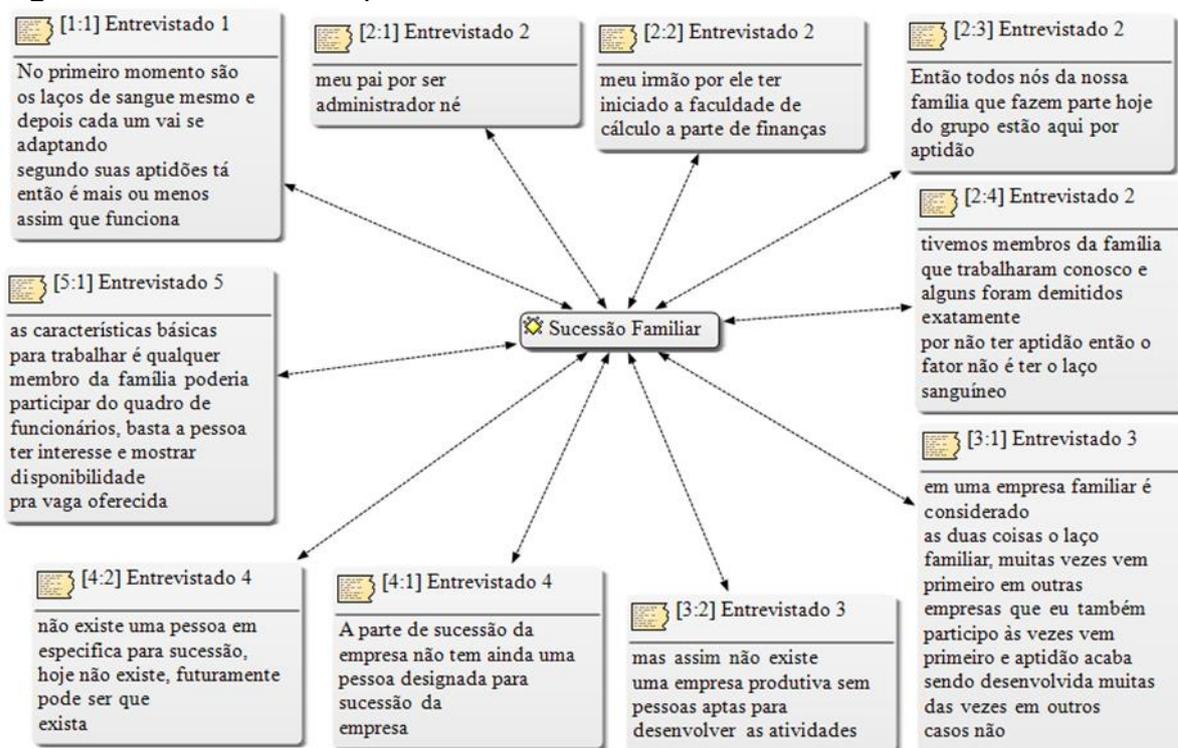
Entrevistado	Perfil da Empresa e dos Entrevistados	Tempo da Entrevista
1	Uma empresa no ramo gráfica e de comunicação visual, a qual trabalha sob encomendas, é administrada por um casal, o mesmo sem formação alguma.	4 minutos e 55 segundos
2	Trata-se de uma empresa de locação de implementos para construção civil que trabalha também no ramo rodoviário de transporte de cargas, fundada por um jovem formado em administração, o qual convidou seu pai e seu irmão para seguirem juntos.	12 minutos e 32 segundos
3	Empresa do setor hoteleiro, classificada no ramo de hotéis, que proporciona ambientes mais íntimos e voltada para relações íntimas, atualmente há 9 anos no mercado. Administrada por toda família, sendo o maior responsável o filho mais velho do casal.	5 minutos e 56 segundos

4	Loja de departamentos nos segmentos de roupas e calçados masculina, feminina e infantil, cama, mesa, banho e decoração. Ativa no mercado há 34 anos, os membros familiares têm funções e cargos dentro da empresa, sendo a maior autoridade pertencente ao filho mais novo e único homem da família.	5 minutos e 35 segundos
5	Box de hortifrutigranjeiros administrado por um casal, na qual quem tem mais voz ativa é o marido; estão a um tempo no mercado com um bom faturamento e sucesso no negócio, mesmo os fundadores não tendo ensino superior.	2 minutos e 12 segundos

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2020).

É possível perceber que todos entrevistados declaram que, para a participação na empresa, mesmo que este seja membro da família, é necessário que possua aptidão para o cargo designado (Figura 1). Assim, confirma-se o que Petry e Nascimento (2009) declararam: a sucessão não deve ser imprevista, pois necessita de um planejamento para que não cause traumas na família. E também apresentado por Souza e Bastos (2009), as empresas familiares devem possuir uma maior atenção à questão da sucessão a fim de evitar conflitos na família e a saída de pessoas capacitadas. Confirmando os dados apresentados na figura abaixo, na qual é considerada a aptidão para sucessão e participação dentro da empresa.

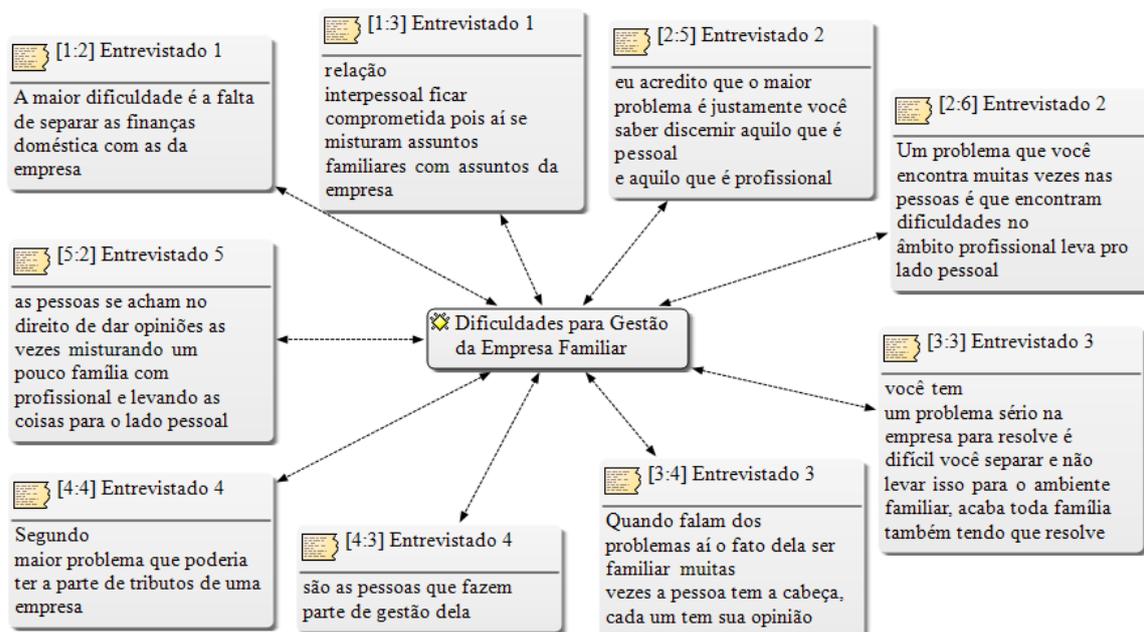
**Figura 1-** Análise das respostas sobre a sucessão familiar.



**Fonte:** elaborado pelos autores com bases nas entrevistas com auxílio do Atlas.ti (2020)

Em todas as entrevistas observa-se uma dificuldade em comum, sendo esta a questão de separar empresa e família o que, conseqüentemente, prejudica a empresa (Figura 2). Castelo Branco (2008) enfatiza que existem desafios únicos enfrentados por empresas familiares, tratando-se de uma gestão caótica e o conjunto de sentimentos com decisões empresariais.

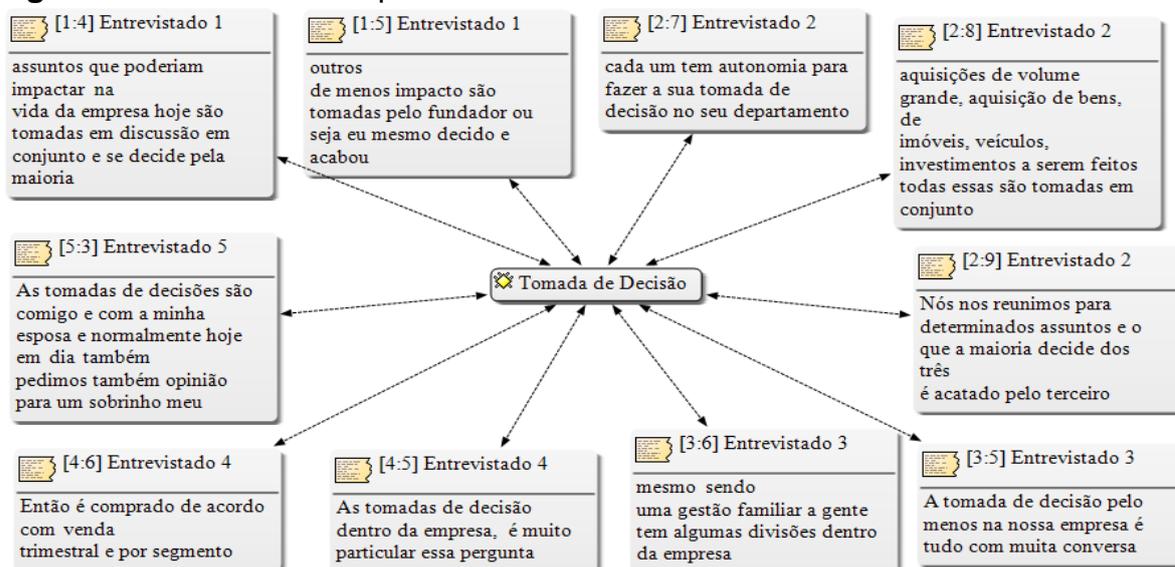
**Figura 2 – Análise das respostas sobre as dificuldades para gestão da empresa familiar.**



**Fonte:** elaborado pelos autores com bases nas entrevistas com auxílio do Atlas.ti (2020)

Com relação à tomada de decisões da empresa (Figura 3), é possível observar que não são únicas. Cada entrevistado segue uma tomada de decisões baseada em seus valores e o que acredita estar correto (algo que remete à cultura organizacional). Nunes (2017) confirma o resultado obtido nas entrevistas e diz que a de gestão das empresas familiares baseia-se nos valores da família dona do negócio, de seu método gerencial e do avanço econômico local. Bernhoeft (1989) acrescenta que a tomada de decisão também é um reflexo da maneira com a qual a cultura organizacional estabelece seus laços e vínculos, sendo estes familiares, se unem a cultura organizacional e influenciam as características da cultura familiar.

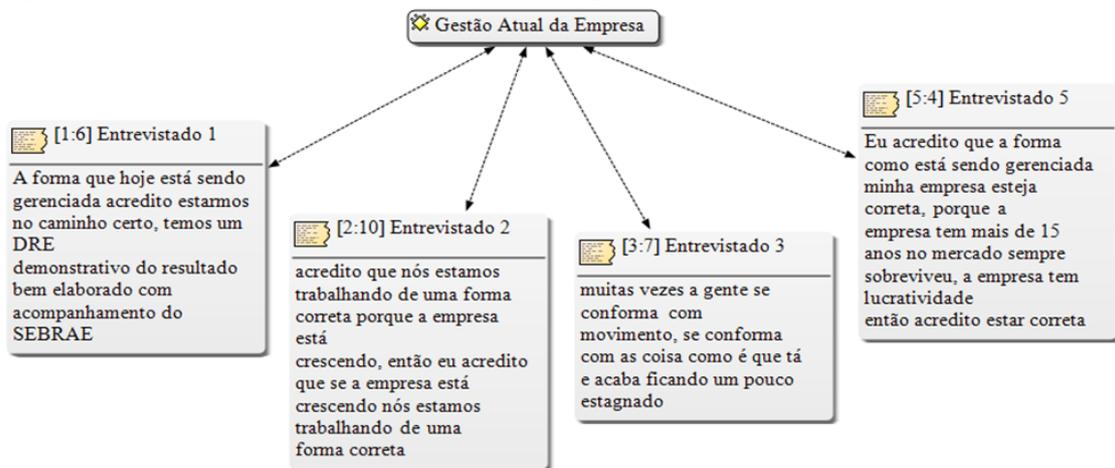
**Figura 3 – Análise das respostas sobre a tomada de decisão.**



**Fonte:** elaborado pelos autores com bases nas entrevistas com auxílio do Atlas.ti (2020)

Confirmando o que foi apresentado por Faé (2018), na qual os interesses familiares têm maior peso nesse tipo de gestão, observa-se que todos entrevistados mostram-se satisfeito com a maneira que estão gerindo os seus negócios pelo fato da empresa estar crescendo e trazendo retornos financeiros, assim atendendo aos interesses de todos familiares envolvidos no negócio (Figura 4). Nota-se que um dos entrevistados apresenta uma conduta diferente dos demais, apresentando meios técnicos para analisar seus resultados, o que corrobora com a afirmação de Porto e Bandeira (2006) que argumentam que escolhas embasadas em um planejamento são mais assertivas.

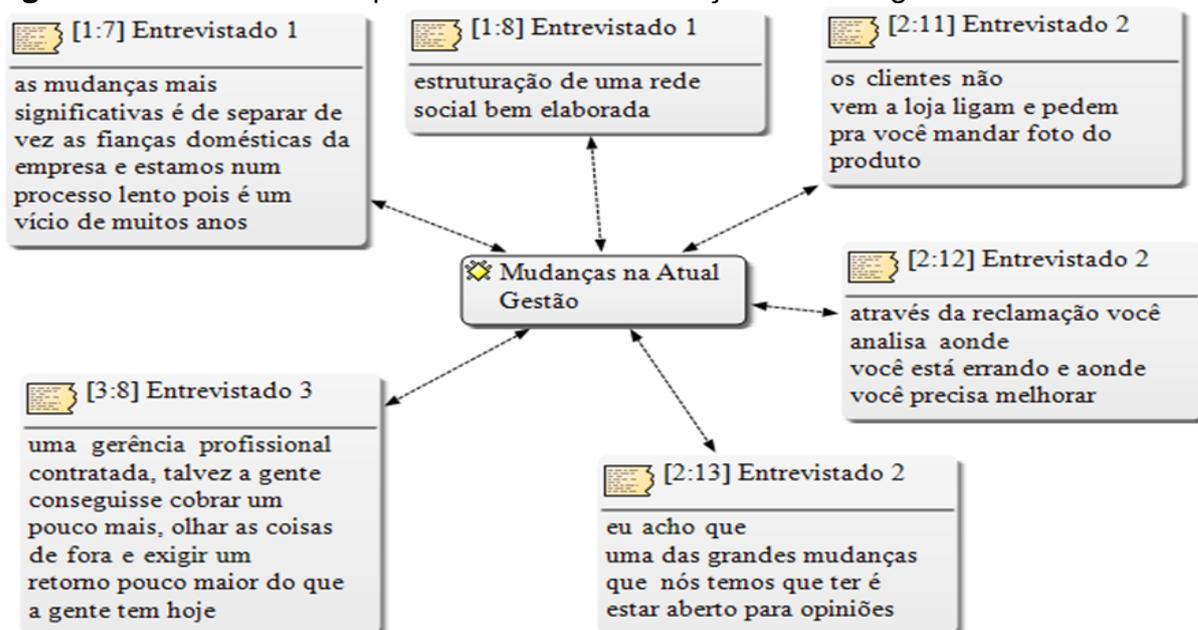
**Figura 4** – Análise das respostas sobre a gestão atual da empresa.



**Fonte:** elaborado pelos autores com bases nas entrevistas com auxílio do Atlas.ti (2020)

Os entrevistados apontam mudanças para uma gestão mais profissional, utilizando ferramentas de gestão, além de deixar de misturar os negócios com a vida pessoal (Figura 5), o que confirma vários estudos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; BELMONTE; FREITAS, 2013) feitos sobre esse tipo de gestão. Dubrim (2003) diz as que ferramentas de gestão são essenciais para o desenvolvimento do negócio e a acomodação ou falta de conhecimento dos gestores, o que impede o crescimento da organização. Como pontuado por Castelo Branco (2008) há muita dificuldade em separar as relações familiares, daqueles referentes ao negócio.

**Figura 5** – Análise das respostas sobre as mudanças na atual gestão.



**Fonte:** elaborado pelos autores com bases nas entrevistas com auxílio do Atlas.ti (2020)

Devido a globalização vive-se muitas mudanças, sejam estas econômicas, sociais, de mercado e tecnológicas que influenciam diretamente a gestão do negócio. Diversas empresas familiares não acompanham esses avanços e continuam mantendo modelos de gestão antigos e fora dos padrões. Um sinal significativo apontado pelos entrevistados é que os laços sanguíneos não são tão importantes para trabalhar na empresa se o familiar não seja apto para determinada função. Outro ponto é que grande parte dos responsáveis por gerenciar seus negócios tem formação acadêmica e visão mais abrangente; no entanto, até estes encontram diversas dificuldades como tomadas de decisões e aceitar mudanças. Apesar de cientes de seus erros, os gestores propõem mudanças positivas para o negócio, entretanto estes se prendem em sua zona de conforto e as empresas continuam estagnadas, sujeitas a ameaças como concorrência ou mortalidade.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi analisar a gestão de empresas familiares de pequeno porte, além de compreender os desafios enfrentados por elas, de acordo com a visão dos gestores perante os principais desafios da gestão familiar apontados neste estudo: a sucessão familiar, a dificuldade em separar trabalho e família e a tomada de decisão. Por meio de entrevistas realizadas com cinco proprietários de empresas que se encaixam nos padrões do estudo, observa-se que, mesmo atuando em atividades distintas, a opinião e a visão dos gestores são semelhantes; contudo, é possível observar que também há diferenças vivenciadas por eles.

Todos entrevistados enfatizaram a dificuldade em saber separar o profissional do pessoal. As empresas familiares sofrem com esse problema e encontram dificuldades para resolvê-lo. No entanto, é apresentado pelos proprietários um interesse em mudar esse costume, o que já é um ponto positivo para a empresa, reconhecer e querer mudar, mas se trata de um processo lento.

Apesar das diversas variáveis em torno da gestão de uma empresa familiar, todos entrevistados seguem um critério semelhante com relação à sucessão familiar.

É possível observar que todos se preocupam com o futuro da organização e atendem ao critério de aptidão. Fazem-se necessários os conhecimentos e habilidades específicas para que um membro da família seja designado para tal função e sucessão da empresa.

Perante a pesquisa, foi possível entender uma empresa familiar e alguns aspectos referentes à gestão desta. Como notado, alguns elementos referentes à cultura organizacional, acabam sendo de suma importância para a condução da gestão e para a tomada de decisão nestas empresas.

O presente estudo apresenta algumas características sobre a gestão de empresas familiares, que podem servir de referência para outros empreendimentos como forma de compreender os principais aspectos da gestão e sucessão em empresas deste tipo.

As limitações para a realização deste trabalho foram a disponibilidade de horário para encontrar com os entrevistados e a locomoção para outras regiões. Sendo assim, só foi possível realizar as entrevistas em Presidente Prudente, interior de São Paulo, além da dificuldade em encontrar empreendedores que quisessem falar abertamente sobre o que se passa dentro de sua organização.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se um estudo aprofundado sobre a legislação nacional e seus impactos na gestão de empresas familiares, devido aos altos custos/tributos e elevada burocracia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Freitas. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

CANTERO, D. S. M. Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. **Revista electrónica de investigación educativa**, v. 16, n. 1, p. 104-122, 2014.

CASTELO BRANCO, V. R. **Rumo ao sucesso**: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**. São Paulo. Editora Rocha, 2003.

COSTA, Lidiene Silva Pesker et al. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 18, n. 1, 2015.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAÉ, R. Sucessão e governança. 2018. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/11891076/>. Acesso em: 08 ago. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.astresmetodologias.hpg.ig.com.br/>. Acesso em: 04 out. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GURGUEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAGE, Maria Campos; GODOY, Arilda Schmidt. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM: Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.4, jun.2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONE, Nilda Mariade Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

MARTINS, Alessandra et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MASCARELLO, I. et al. **O desafio da gestão em empresas familiares**. UCS, 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/viewFile/5950/2012>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATESCO, Karen. A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso. 2014. 81 f. **Dissertação** (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. AMGH Editora, 2008.

NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: pratica e gestão nas pequenas e microempresas de São Luís**. São Luís, 2017.

PAPA Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar**. Belo Horizonte. Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas. Faculdade Novos Horizontes. 2007.

PEREIRA, Elisângela Metal. O avanço da empresa familiar e seus desafios. **Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo**. Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 77-85, 2019.

PETRONI, M. J. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 14 maio 2020.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril. 2009.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisório nas organizações**. Novembro de 2006

RAVE. **Revista de Administração**. Disponível em: <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/index>. ISSN 1806-0714, v. 5, ano 2019.

ROSA, L. R. **Desafios de gestão em uma empresa familiar**: uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

SEBRAE. **Empresa familiar**. 2016. disponível em: <http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar>. Acesso em: 25 de mar. de 2020.

SEMINÁRIO GVCEV: **Sucessão e Governança nas EFs**: Empresa Familiar, governança e acordo entre os sócios. UNE Consultoria, São Paulo, 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-65, 2003.

SLACK, N. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em Contextos Diferenciados de Inovação: uma análise multivariada. **Revista de Administração**, v. 15, n. 2 p. 1-14, 2009.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da Preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.