

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec Darcy Pereira de Moraes**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Ana Carolina da Silva Soares**  
**Jhuly Emanuelli de Oliveira**  
**Maria Eduarda de Oliveira Sudario**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**ITAPETINGA**

**2023**

**Ana Carolina da Silva Soares**  
**Jhuly Emanuelli de Oliveira**  
**Maria Eduarda de Oliveira Sudario**

## **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2023**

*“Dedico este trabalho a Deus, sem a direção dada por ele, não seria possível a conclusão desta monografia, a todas organizações de gestão familiar, ao nossos pais e familiares e todos aqueles que estiveram presentes neste momento. Gostaríamos de dedicar esta monografia à minha orientadora Rejane Aparecida de Oliveira Arruda, cuja dedicação e paciência serviram como pilares de sustentação para conclusão deste trabalho acadêmico.”*

*“Agradecemos à Deus por nos permitir chegar até aqui e poder concluir mais uma fase importante das nossas vidas. Às nossas famílias por nos dar apoio e estar sempre ao nosso lado, e a etec por nos dar a oportunidade de conhecer pessoas novas, com as quais pudemos compartilhar momentos inesquecíveis.”*

*“Ser competente é acertar um alvo que  
ninguém acertou, ser administrador é  
acertar um alvo que ninguém viu.”*

*Erlandson F. A. Andrade*

## RESUMO

Esta dissertação intitulada Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio, na Modalidade de Desenvolvimento sobre Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar que tem por objetivo demonstrar as complexas situações e processos que uma organização familiar passa. Os contra tempo da coordenação em uma firma parentesco são substitucionais à não parental, possuindo particularidades que podem influenciar diretamente o processo de tomada de decisão. No entanto, uma empresa familiar encara não apenas as adversidades do dia a dia relacionados a burocracia, mas também, as dificuldades relacionadas com a ligação parental. São enfrentados diversos desafios para que uma instituição se torne grande no Mercado. Desta forma, o objetivo principal do trabalho é expor cada processo e dificuldade enfrentado por uma organização de gerência familiar. Contudo, foram analisados conceitos e características, mostrando os principais desafios, e os pontos fortes e fracos de uma firma de tal gestão. Enfrentar estes desafios requer uma combinação de habilidades da administração, planejamento estratégico e a disposição de adaptar as tradições familiares para garantir a prosperidade da empresa ao longo das gerações.

**Palavras chave:** Ensino Médio. Gestão. Desafios. Empresa. Familiar.

## **ABSTRACT**

This dissertation entitled Integrator Technician Course to the High School, in the modality of development about the challenges of management in a familiar firm that has for purpose to demonstrate the complexly situations and process that a familiar organization passable. The setbacks of coordination in a kinship firm are substantial to isn't the parental, possessing particularities that can to influence directly the process of taked of decision. However, a familiar firm stare don't just the adversities of day to day related the bureaucracy, but also, the difficulties related with the parental connection. The several challenges are faced to that institution if return the big in business. This way, the main goal of search is to expose each process and difficulty confronted for a organization of familiar march. Although the concepts and characteristics, did analyzed showing the challenges major, and the strong points and weak of a firm of such management. Encounter this challenges requires a combination of skills of administration, strategic planning and the disposition of to adapt the familiar traditions the to guarantee the prosperity of company to far away of the generations.

**Keywords:** High School. Management. Challenge. Firm. Familiar.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	10
<b>OBJETIVOS</b> .....	10
Objetivos Gerais.....	10
Objetivos Específicos .....	10
<b>O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	11
<b>A ORIGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	12
<b>MAIORES EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL</b> .....	13
<b>PROCESSO SUCESSÓRIO</b> .....	14
<b>A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO</b> .....	16
<b>SUCESORES NAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	16
<b>VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	18
<b>DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	20
<b>O QUE É CONFLITO?</b> .....	21
<b>GESTÃO DE CONFLITOS</b> .....	22
<b>PREVENÇÃO DE CONFLITOS</b> .....	23
<b>RH NA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	24
<b>ESTRATÉGIA PARA EXPANDIR O NEGÓCIO FAMILIAR</b> .....	26
<b>PROFISSIONALIZE A EMPRESA</b> .....	28
<b>METODOLOGIA</b> .....	30
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	31
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	32

## **INTRODUÇÃO**

O trabalho apresentado cujo tema é Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar, tem por objetivo demonstrar a administração conduzida por membros da mesma família, na qual assumem cargos de liderança e tomam as principais decisões estratégicas. Apesar de apresentar algumas vantagens, essa forma de gestão também traz consigo diversos desafios que pode impactar diretamente no sucesso e na continuidade do negócio, portanto, um dos principais desafios da gestão está relacionado à dificuldade de separação entre as esferas pessoais e profissionais. É comum existir laços afetivos e dinâmicas de relacionamento que nem sempre se adequam ou são eficazes no contexto empresarial.

## **JUSTIFICATIVA**

Abordar as empresas com gestão familiar para o alcance de bons resultados, mantendo-se focada à parâmetros como planejamento, organização, direção e controle.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivos Gerais:**

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

### **Objetivos Específicos:**

Apresentar avanços na área administrativa para diminuir os conflitos nas empresas por motivos familiares, procurando dar soluções para melhorias da sucessão, identificar e discutir os desafios de uma gestão.

## O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Leone (1992), ao caracterizar a empresa familiar, afirma que ela deve possuir marcas: o seu início deve ter tido um ponto de partida em um membro de ligação parentescos, na qual devem estar presentes na direção e possui um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou dos parentescos devem ser identificados com os da firma e a sucessão deve 'estar ligada ao fator hereditário'.

Não existe definição específica sobre o termo. No entanto, ela é vinculada à história de uma família ou princípios que possam ser identificados na organização. Nela, o fundador se dedica para que o seu negócio seja bem-sucedido por um hereditário ou por outro membro. Empresa familiar equivale à duas interações; a família e o negócio, que sempre vão andar juntas. Nessas instituições pode-se incluir vários membros em diversas funções. Os integrantes, portanto, não necessariamente precisam ter algum parentesco, o que nos remete de imediato como de má gestão, entretanto, engloba a maioria das empresas brasileiras e mundiais. Havendo grande importância para o mercado econômico.

Segundo Oliveira (2006), a empresa familiar caracteriza - se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de firma está ligado a fundadores pertencentes à uma ou diversos grupos, apresentando forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais. O conceito de Oliveira caracteriza - se pela sucessão de famílias de forma hereditária sendo uma ou mais familiares. Segundo Bernhoeft, Passos e Texeira (2006), a empresa multifamiliar, formada por duas ou mais famílias de origem diferentes, surge a partir de afinidade ou da complementaridade profissional, visto que os filhos dos fundadores envolvidos nessa relação societária terão de criar seu próprio modelo de sociedade, com base em suas capacidades e objetivos, dando lugar, assim a sua própria gestão.

Desse modo, empresa multifamiliar é a junção de uma ou mais famílias com o mesmo objetivo profissional. Os filhos dos donos terão que projetar seus próprios desenvolvimentos de projetos familiares para assim obterem sua própria gestão. De acordo com Ricca (2004), as empresas familiares estão presentes em todo mundo, sendo que nos países de economia capitalista sua formação se dá na maioria das

vezes por indivíduos empreendedores que em conjunto com seus parentes abrem um negócio e este é repassado de pais para filhos

Uma das características da empresa familiar é a sucessão de sua gestão ser de forma hereditária, sendo os seus criadores relacionados a uma ou mais famílias, havendo assim valores institucionais interligados à família (LEONE, 1992).

Drucker (1977), afirma ainda que as empresas privadas, assim como as entidades públicas de prestação de serviços são órgãos da sociedade. Não existem para si mesmas, e sim para uma finalidade social específica e atender a uma necessidade específica, da comunidade ou da pessoa. Não constituem fins em si mesmas, apenas meios.

## **A ORIGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Seu início se deu dentro de um conceito mais moderno, segundo Vidigal (1996), na Revolução Industrial do século XIX. Porém, essa categoria já vinha sido formada por qualquer artesão que tinha oficina em sua casa, com auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho.

Os grandes cultivadores, chamados Barões do Café, fizeram firmas familiares privadas no Brasil. Contudo, esse modelo tomou forte iniciativa e começou a crescer em grande escala somente após a Segunda Guerra Mundial.

O crescimento continuou na década de 70 e foi chamado de milagre econômico, na qual as pessoas achavam que podiam empreender sem risco. Com uma política fechada os empresários dependiam de ações governamentais. Uma hereditariedade de empreendedores e seus herdeiros fizeram seus negócios passar de geração em geração, despertando esse lado empreendedor de seus familiares. Por muito tempo, quem fundou a empresa era ligado ao patriarca. Embora essa ligação continue até hoje, a área administrativa atualmente tem conseguido descentralizar esse poder. No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitânicas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa e a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros (Adachi, 2006).

Para Adachi (2006), a divisão do país e capitânicas doadas a donatários se configura em um empreendimento que originou a empresa familiar no Brasil. A

transmissão dos direitos das capitâneas aos seus filhos caracterizava ainda mais o significado de empresa familiar, sendo eles continuadores dos empreendimentos familiares da época. De acordo com Jonh Davis (2014), especialista em firmas familiares, o principal pode ser o herdeiro primogênito ou o fundador, pois possuem um zelo grande relacionada ao patrimônio construído em relação as habilidades e fidelidade envolvidos com a organização.

## **MAIORES EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE (2019), o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de instituições, sendo 90% familiares, sendo elas micro, macro ou grande empresa, tendo em si um papel importante no desenvolvimento econômico, social e político. No entanto o ramo de produtos alimentícios a empresa familiar detém 58,9% do total. Nas atividades de serviços, os representantes comerciais eram organizações com a maior proporção de empresas familiares com 87,3%.

Contudo de 100 empresas familiares brasileiras, apenas 30% chegam na segunda geração, e 5% na terceira, de fato os números comprovam que muitos não consegue manter uma fase de sucessão ou chegam com dificuldade. Por outro lado, a inserção das firmas familiares brasileiras no comércio internacional é pequena, 38% delas fazem negócios no exterior e apenas 6% de suas receitas são obtidos com a exportação de produtos e serviços, Melo (2019). No ano de 2021, foi realizada pela EY e Universidade St. Gallen, na Suíça, a pesquisa pelo ranking das 500 maiores companhias de propriedade familiar do mundo, de acordo com seu faturamento. Nesta categorização se encontram algumas instituições brasileiras, tal como JBS S.A, que aparece na 22ª posição. O maior produtor de proteína do mundo, emprega mais de 250 mil pessoas e tem um faturamento de US\$ 52,2 milhões, com 35,6% do capital. Além do JBS, outras empresas como Marfrig Global Food S.A, Metalúrgica Gerdau S.A, Votorantim Participações S.A, Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza S., Cosan LTDA, Energia S.A, WEG S.A e Porto Seguro S.A, também aparecem no ranking mundial. O grupo das 10 organizações têm um faturamento conjunto de US\$ 101,4 bilhões, de acordo com o estudo.

Conforme Carolina Queiroz, líder da área de negócios familiares da EY: O faturamento da receita dessas firmas corresponde à terceira maior economia do mundo. Com isso, dá pra entender a dimensão e o poder que as instituições parentescos têm na economia mundial. Diante disso, 70% das empresas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois muitas não conseguem se manter após a mudança do líder por não disporem de planejamento jurídico e práticas de gestão, problemas como contratações baseadas em critérios subjetivos, dependência das decisões do fundador e extração de recursos da instituição para o sustento de muitos descendentes e novas famílias, no entanto organizações familiares ficam vulneráveis a acontecimentos não empresariais, como casamento, divórcio e falecimento de sócio (PETRONI, 2019).

## **PROCESSO SUCESSÓRIO**

Conhecido como planejamento, é o recurso que reconhece e fortalece habilidades e competências individuais dos colaboradores para assumir posições altas dentro da instituição. Nas empresas familiares a mudança de gestão é um momento delicado, o qual deve ser planejado tanto em itens de capacitação como emocional.

Oliveira (1999), afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a empresa pode passar, pois se as respostas alcançadas forem menores que os resultados almejados a organização ficará comprometida. Em razão disso, compreende-se que o processo de sucessão é transferir a firma para outras mãos. Scheffer (1995), coloca que o planejamento de sucessão se baseia em seis etapas para alcançar o objetivo, a primeira preparação do sucedido para o processo de sucessão, que se refere a busca por atualização, por dedicação de planejamento, e visualização das necessidades por parte do sucedido.

É de intensa relevância planejar a sucessão na instituição familiar, pois quando necessário realizar alterações, os documentos encontrem-se todos em dia, e que os demais colaboradores estejam cientes. O seguimento do processo deve haver somente com a presença do instituidor da empresa e a participação de todos os envolvidos. Em razão, é necessário que exista dima e diálogo para tratar os

possíveis conflitos existentes e dos que podem vir a surgir. Os filhos devem ser orientados de que não irão herdar uma instituição, mas um sodalício composto por diversos indivíduos que não se escolheram. No decorrer disso, é necessário separar ideias de conceitos familiares, propriedade e empresa.

A sucessão familiar é tendência natural, porém a transição deve ser feita com muita cautela entre os gestores, sendo assim, se houver conflitos de interesses, os familiares podem colocar a empresa em risco.

Conforme Lodi (1986), a sucessão ocorre de forma gradual, onde o sucessor e sua equipe devem ser treinados para assumir o poder. No entanto, ainda há a necessidade de revalidação do negócio, já que a partir do sucedimento o empreendimento poderá ter uma consequência, sendo uma vitória ou um fracasso.

Para que não ocorra a quebra da empresa é importante que algumas etapas sejam seguidas, como o desenvolvimento estratégico da firma, em contexto mais amplo explorando cada área ou setor da organização e verificando se a demanda de mudança pode aproveitar o processo de sucessão para tais modificações. Diante disso, para que a firma tenha uma continuidade após o prosseguimento é considerável preparar a instituição e os colaboradores para a chegada de um novo gestor.

Uma das dificuldades de uma empresa é a sobrevivência em longo prazo, e a transferência do poder para seus sucessores, entretanto o proprietário da organização não pode encarar como critério objetivo, sendo assim permeado dos problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família. A sucessão é vista como um processo longo, a qual não está relacionada apenas com a transição do poder, mas com o início da juventude dos herdeiros.

Segundo o programa Pequenas Empresas e Grandes Negócios, o maior desafio é a sucessão, pois os pais querem colocar os filhos no controle da organização, no entanto o crescimento do negócio acaba tornando - se complexo. O gerenciamento das firmas não é inerente a todos os membros familiares. Dessa forma, em algumas das vezes é necessário admitir que não existe na família alguém com talentos para assumir uma instituição, e assim procurar profissionais. Em razão disso, o processo se torna mais complexo, tanto para os pais quanto para os filhos (Globo, 2019).

## **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO**

As empresas familiares representam a maioria das organizações em todo o mundo, sendo responsável por grande expressão econômica (PIB) Produto Interno Bruto. Contudo, poucas organizações deste ramo sobrevivem à troca de comando, e raras são as que conseguem chegar à terceira geração, no entanto o consenso do planejamento sucessório se tornou fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações. Druker (1995), que reafirma a importância da resolução do processo sucessório para que a firma possa continuar existindo, indica uma solução que pode ser colocada em prática para esta dificuldade. O sucesso do planejamento não depende dos negócios, mas da vontade da família em organizar, planejar e prever a transição de uma geração para a outra.

Atualmente o tema de sucessão nas instituições familiares está sendo notável, pois é plausível considerar que cada vez mais as firmas deixam de existir por não saberem como agir em relação a sucessão da gestão empresarial. Desta forma, 90% das empresas existentes no Brasil são familiares e podem contribuir com a longevidade média das instituições a ter um bom desempenho em seu crescimento (Silva, 2019).

## **SUCESORES NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021), 90% de empresas no Brasil são familiares. Com esse número, as companhias no país representam cerca de 65% do PIB, e empregam uma média de 75% de trabalhadores. Nesse sentido a garantia e um plano de sucessão da empresa são essenciais.

Entretanto, pesquisas das PwC (PricewaterhouseCoopers), no ano de 2018, indicam que as instituições familiares, 44% das firmas não obtinham um plano de sucessão, sendo assim 72,4% não apresentavam uma sucessão definida para cargos de extrema importância como diretoria, presidência, gerencia e gestão.

A garantia na vitória de um sucessor depende da conciliação das expectativas entre sucessores e sucedidos. Em razão, este foi o assunto defendido pelos participantes do Fórum de Debates realizado pelo capítulo Santa Catarina do IBGC, na terça-feira 28/08/2020. De acordo com o debate dos mesmos, para que o negócio continue competitivo, os espaços de liderança e sucessão precisam ser construídos tendo como base a diferença entre expectativa de quem está saindo e quem está chegando. A governança corporativa serve de alicerce para o processo sucessório e não deixar a estratégia do negócio desandar.

No Brasil 59% tem a intenção de passar a propriedade adiante, planejando trazer gerentes profissionais, um percentual bem superior comparado à pesquisa global 25%. Sendo 7% que pretendem vender a empresa ou abrir o capital, 2% não sabe o que fará, e 1% outros. No entanto a pesquisa global, dos 34% restantes, 5% deram respostas diversificadas, mas 12% disseram que não sabiam o que iria fazer com o seu negócio quando se aposentasse e 17% planejavam vender.

De acordo com Oliveira (2010), as principais vantagens da sucessão administrativa de empresas familiares são:

- A continuidade no comando da instituição; sendo nesse sentido, fazer com que a empresa continue seguindo a mesma linha estratégica, mesmo que com outra pessoa no comando;
- Ter na sucessão uma pessoa que realmente se interessa pelo futuro da empresa, pois, como Bernhoeft (2012), citou essa vantagem se materializa pelo interesse societário atrelado a responsabilidade e a capacidade de direcionamento que contribuiu para que o herdeiro consiga se tornar executivo estrategista e empreendedor;
- O conhecimento de todos os funcionários, incluindo o sucessor de saber quem será o próximo a tomar conta do cargo mais alto da empresa;
- Otimização dos sistemas de remuneração, isso ocorre, pois o executivo sucessor visará uma remuneração fundamentada em resultados e participação nos lucros da associação (Frantz, 2008).
- Poder do comando sobre o executivo sucessor, o que talvez não dure muito tempo, mas é importante para prolongar o domínio sobre a situação da empresa;

- Espírito familiar: citado por Magalhães Neto (2009), essa é uma vantagem que se aplica também em instituições não familiares, para trabalharem mais próximos e atingirem o sucesso de forma coletiva.

Um exemplo de sucessão que deu certo foi a empresa FlexForm, que já está a mais de cinquenta anos no mercado nacional de produção de mesas e cadeiras. Foi fundada por Ernesto Lanonni, sendo passada assim, a gestão para a segunda geração da família, o filho Lanonni. A mudança começou quando Pascoal percebeu que o negócio estava sofrendo com algumas ameaças, com isso o sucessor resolveu mudar alguns métodos que eram utilizados. Entretanto, ocasionou um conflito no ambiente familiar, fazendo com que Ernesto vendesse sua parte da empresa para o filho, e assim continua até hoje sobre o comando de Pascoal.

Yoki é umas das empresas do ramo alimentício onde o processo não deu muito certo. A marca foi vendida, pela dificuldade de se encontrar um sucessor para administrar os negócios da família, pois as duas herdeiras não tinham interesse em ocupar o cargo, e acabou havendo conflitos após o assassinato do presidente do grupo. Atualmente a empresa se encontra na direção de um grupo americano, não existe nenhum resquício da administração antiga. Este é um caso que pouco acontece, principalmente por se tratar de uma firma de grande porte como a Yoki.

Contudo os empresários tendem a trabalhar para construir algo para as gerações futuras, em que costumam tomar decisões rápidas, havendo um grande comprometimento dos gestores com a empresa, que acaba sendo transmitido para o funcionário. Em muitos casos, o nome familiar são marcas, fazendo com que se aflijam com a qualidade e relevância.

## **VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR**

Segundo Dornelas (2010), as empresas que conseguem se destacar no setor familiar possuem bom relacionamento de trabalho, a gestão é firme, consistente e os objetivos traçados são alcançados quase que na sua totalidade. Por tanto, as pessoas buscam por uma vida cômoda, um bom trabalho, que ofereça benefícios aos funcionários e seus familiares, mas principalmente uma boa remuneração, coisas que muitos buscam em grandes empresas. Mas o que não sabem é que atualmente

os lugares que são gerenciados por família, atualmente estão chegando ao mesmo nível das multinacionais. Dornelas (2010), acrescenta dizendo que empresas familiares cresceram sem a necessidade de financiamentos, sabendo controlar dívidas, até porque muitas vezes abriram mão de vários itens pessoais, sempre com honra e fidelidade, com isso a empresa atravessa períodos difíceis, conseguindo assim, se posicionar no mercado.

Ainda, segundo Oliveira (2010), os benefícios com relação parentesco em setores comerciais são de relevância importância para o bom funcionamento do mesmo.

No entanto uma pesquisa foi realizada pela PwC (PricewaterhouseCoopers), em 121 empresas no ano de 2014, tais tipos de campanhas tendem a ter características, relacionadas a cultura organizacional do fundador, 86% de entrevistados brasileiros concordam que os valores e culturas são mais fortes em organizações familiares. Logo assim, possuindo algumas vantagens de ter/ trabalhar em uma empresa familiar, sendo elas:

- Conversas ou resolução de problemas podem ser resolvidos de maneira mais rápida, pelo fato de ter uma ligação mais próxima entre os sócios e/ou funcionários, ou seja, menos burocracia e desgaste nas relações de trabalho;
- De acordo com Donnelley (1976), uma família bem situada não fornece apenas apoio financeiro, como também recorre administradores de outras organizações para ajudar a empresa a resolver um grave problema;
- Lodi (1998, APUD, LIMA, 2008), diz que algumas empresas familiares conseguem o sucesso por conta da lealdade dos funcionários (familiares), continuidade da gestão, união, dentre outros;
- Tem uma cultura muito visível, dessa forma, pode-se analisar se é um ambiente de trabalho agradável ou não;
- Ter uma maior flexibilidade tanto no horário de expediente, como também em casos de emergência, que se fossem em outro lugar que não seja gerenciado por uma família, poderia interferir negativamente o trabalho do funcionário;
- A presença diária dos fundadores ou sucessores da empresa, ajuda na comunicação clara e direta com os colaboradores, isso faz com que os processos sejam entendidos da melhor forma, e na identificação de um problema.

## DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Uma vantagem que também pode ser uma desvantagem, é a proximidade entre os gestores, pois essa aproximação pode deixar com que sejam levados pelo emocional, assim se sobrepondo a razão na tomada de algumas decisões, privilegiando os interesses pessoais em relação ao que é mais saudável para a empresa.

Dentro destes estabelecimentos são possíveis observar uma expectativa alta relacionada à fidelidade dos empregados, incluindo aqueles que não fazem parte da família, gerando assim, comportamentos de submissão, sufocando a criatividade e gerando resistência maior a diversidade e a mudança.

Para Donnelley (1976), um dos problemas mais aparentes enfrentados por tais empresas é o nepotismo, segundo definição do dicionário online de português “prática de atribuição de cargos políticos ou funções públicas a membros da própria família”. Nas firmas em que se pratica tal ato, ficam em posição de desvantagem em relação aos concorrentes de mercado, que deixam sobre comando administrativo uma pessoa competente, conhecedora de ações administrativas, ao contrário das que praticam nepotismo, e o gestor é apenas um membro importante da família.

Um ponto muito importante que não pode deixar de ser citado Lodi (1998), é a profissionalização da empresa familiar, referindo-se ao processo pelo qual a instituição assumi práticas administrativas racionais, sendo menos levado pelas emoções parentescos. Quando há integração de gerentes que não tem nenhuma ligação parental, é preciso substituir os métodos intuitivos por impessoais e racionais.

Outros pontos negativos citados pelo mesmo autor, são:

- Adotar práticas administrativas mais racionais;
- Sucesso em recorrer a consultoria e assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em organizações mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa;
- Os conflitos de interesses entre família e empresa;
- O uso indevido de recurso da empresa pelas pessoas que possuam parentesco com os gestores;
- A falta de sistema de planejamento financeiro;

- A resistência a modernização do marketing;
- O nepotismo, cargo para parentes por favoritismo e não por competência.

## **O QUE É CONFLITO?**

Um estudo de 2017 sobre conflito entre as diretorias do Instituto de Secretários e Administradores de Empresa (ICSA), descobriu que a tensão não é necessariamente prejudicial, definindo - a como “desacordo que muito das vezes é desconfortável, mas que pode ser resolvido por um debate saudável”. Conflito, por outro lado, é “tensão agressiva que se eleva a níveis extremos e insolúveis.”

De acordo com Rondeau (1996), o conflito ele pode ocorrer no nível individual ou em grupo; ele surge quando uma parte, o indivíduo ou equipe, percebe a outra como obstáculo à satisfação das suas preocupações. O conflito não costuma revelar objetivos construtivos, assemelhando se mais a uma guerra, na qual participantes tem como espaço a derrota do antagonista.

Portanto, podemos afirmar que existe uma discordância quando ambas as partes concordam em discutir ou debater uma ideia, na qual persiste uma profunda ausência de tolerância e compreensão entre as partes, devendo assim, sendo evitado dentro da gestão, por ser um estágio extremamente prejudicial para qualquer organização. Segundo Adachi (2006), o conflito ele vem de um debate, já que este último costuma colaborar para confirmar uma decisão, durante tal as partes têm a possibilidade de expor seus argumentos, o que ajuda a convencer indecisos ou influenciar as pessoas a mudarem de opinião. Porém, até os parceiros mais equilibrados costumam discordar de alguns pontos; não signifique uma briga, tampouco o início de um conflito. Por isso, um mesmo acontecimento é sempre encarado de forma muito distinta por indivíduos diferentes.

## **GESTÃO DE CONFLITOS**

De acordo com Chiavenato, (2004), o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

Área que desenvolve um planejamento de intercomunicação, para lidar com desacordo entre funcionários, mantendo respeito e empenho profissional. No entanto, as divergências de convicções entre pessoas que podem habituar impacto negativo na instituição, contando como os atrasos no calendário de entrega dos funcionários e até mesmo frustrações muitas das vezes. No entanto, é necessário estabelecer soluções e planos para evitar conflito de relacionamento empresarial, de uma maneira que procure manter o ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Berg (2012), afirma ainda que: o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.

Donnelley (1976), afirma que muitas vezes os interesses familiares estão à frente no que se refere a tomadas de decisão da empresa, levando a vários problemas como falta de disciplina, organização e realização dos recursos administrativos. Podendo assim, resultar em divergência dentro da organização podendo decorrer de diversos motivos como, a pressão do mercado, na qual acaba forçando a empresa se adaptar às novas realidades. Contudo, as mudanças organizacionais podem trazer retiradas de indivíduos, reorganização, espalhando pânico e representando uma fonte de conflitos, tendo em vista, a falta de material, devido os esgotamentos promovidos pela instituição, limitando muita das vezes o desempenho do colaborador e departamento.

Logo assim, é de relevância importância saber conduzir um conflito, fazendo com que o ambiente se torne calmo e saudável para todos nas quais fazem parte. Um gestor eficiente, que procura trabalhar com os problemas que a empresa vem passando, se torna cada vez mais produtivo e integrante, fazendo parte da cultura da organização.

## PREVENÇÃO DE CONFLITOS

A prevenção de conflitos é de grande relevância, mas também são inevitáveis, é importante não deixar que as discordâncias se ampliem, e que se torne algo negativo dentro da organização, compreender o que pensamos a respeito dos conflitos determina nossos comportamentos, sendo elas sensação e sentimentos. Para muitos, atitude de evitar o conflito é “engolindo sapo”, dando assim, a impressão de se afastar da situação, e varrer debaixo do tapete, essas ações são muito embasadas em maneiras passivas de lidar com desafios.

Segundo Bordenave (1994), é por meio da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e, juntos, modificam a realidade na qual estão inseridos. Sem a comunicação, cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo. No entanto outras decidem não levar desaforo para a casa, dando assim, uma reação intensa, desproporcionando gatilhos iniciais, situações como essa pode haver perda de equilíbrio e passam atacar o seu oponente de uma maneira desagradável e desproporcional, acaba perdendo o bom senso, e interpretando o parceiro como um rival. Em contexto de complicação de relações humanas, é primordial desenvolver capacidades e meios para lidar com os relacionamentos de forma assertiva. Prevenir um conflito, vem do intuito de criar recursos e táticas para melhor lidar com certas desavenças. De acordo com Lederach, (2012), reconhecido internacionalmente como pacificador, possui uma obra na qual propõe vermos o conflito como uma oportunidade, um dom, e deixa claro em sua obra que não devemos ver as desavenças como ameaça, mas como uma chance de crescer e aumentar a compreensão de si mesmo, outros e ao nosso redor. A partir da transformação da interpretação e significado do conflito, é possível providenciar diálogo autêntico, havendo assim, espaços para audição de diferentes pontos de vista. De acordo com Oliveira (2010), as pessoas, em um ambiente agradável, têm maior prazer em firmar sua posição, destacando cada vez mais os pontos fortes e ampliando o progresso no trabalho da organização, podendo se assim, sobrepor do quão qualitativo e preciso é estar em boa convivência com os demais dentro de uma gestão.

## **RH NA EMPRESA FAMILIAR**

Na Associação Brasileira de Recursos Humanos, um grupo de estudos sobre o Recursos Humanos nas Empresas Familiares realizou uma pesquisa para saber como preservar o negócio relacionando o crescimento da instituição, das famílias e do patrimônio que; não necessariamente, signifique que a rentabilidade da empresa comporte sustentar toda a família, nem que as novas gerações estão capacitadas a gerir o patrimônio.

De início, o foco da pesquisa foi dado ao pioneiro e chefe da família que continua à frente dos negócios e que, com frequência, precisa dispor de sua presença na organização, o que pode fazer como consequência a centralização e a demora do desenvolvimento dos sucessores, que podem ter interesse por uma carreira própria e independente dos negócios familiares, ou que também podem querer assumir a sucessão, e precisam estar aptos para admitir essa responsabilidade.

Por tanto, é necessário que a parentela esteja preparada para realizar tomadas de decisões adequadas a fim de preservar os bens comuns do patrimônio que compartilharão; e para governança da empresa, é conveniente que haja um representante no Conselho, que entenda os números e acompanhe os resultados mesmo sem participar da operação. Nesse contexto, é interessante que haja participação de um profissional que esteja disponível para entender a dinâmica familiar, e que atenda à demanda de uma escuta ativa e neutra, para que ouça as diferentes opiniões, e versões e faça com que a boa convivência se mantenha na firma, a fim de resolver os problemas que podem se tornar riscos para a empresa.

A proximidade desse profissional com a família permite que ele incentive com ações proativas, a solução para questões que estejam sendo adiadas. Com isso entende-se que a presença do profissional de RH para a melhoria da gestão de uma instituição parentesco é significativa.

De acordo com o Autor do livro Empresa Familiar (1998) , prof. João Bosco Lodi: A empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, quando não é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais, como: conflitos de interesse entre família e instituição, falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo, resistência à modernização do marketing, e outros.

No entanto, também possui vantagens como: lealdade dos empregados acentuada, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que ali estão o tempo todo, e não como dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos, a continuidade da administração, pela sucessão de familiares competentes, a união entre os acionistas e os dirigentes, o sistema de decisão mais rápido, entre outras vantagens. Ressalta-se aqui que para obter sucesso, a parentela deve ser identificada por talento e vontade de trabalhar na empresa, utilizando também suas habilidades de relacionamento humano como administradores profissionais não familiares, fornecedores e clientes, ou seja, com tudo que diga respeito aos negócios internos e externos da empresa.

É necessário também que a instituição esteja disponível a adaptações de transformações digitais que percorrem empresas de dentro de fora do Brasil, adequando o seu modelo de negócios e repensando seu modo de gestão de pessoas.

Nas empresas familiares, essa mudança tem impactos ainda mais fortes, especialmente com o ingresso dos filhos que possuem um conhecimento de vida e de mercado diferente da direção atual, o que, no entanto, é outro fator gerador de conflitos, sendo um obstáculo para a boa convivência das diferentes gerações. O processo de adaptação dentro delas é difícil pois, muitas das vezes, não sabem como lidar com os novos desafios e mudanças que atingem tanto o corpo diretivo quanto os colaboradores. Para eliminar as barreiras entre a vida do profissional, e faz a junção de pessoas diferentes idade em um mesmo ambiente, é necessário flexibilidade de todos os envolvidos. Por exemplo, as novas gerações que precisam aprender a lidar com relações que vão além da competência, sendo, na maioria das vezes, baseadas em confiança. No entanto, os mais antigos precisam entender também, que ações que funcionavam há alguns anos, podem não ser mais tão eficientes.

Os profissionais de RH, que estão diretamente ligados à essas mudanças, precisam ser inovadores na hora de desafiar as práticas atuais e aplicar novos modelos dentro da empresa. Nesses casos, interessante a adoção de ferramentas de gerenciamento por meio de resultados e reconhecimento baseado em meritocracia. Outro principal desafio é a separação entre interesses pessoais e a gestão de caixas. É fundamental o estabelecimento de regras que se aplicam a

todos que integram à firma, sejam parentes do proprietário ou não. O Recursos Humanos, nesse caso, serviria para garantir uma administração com profissionalismo evitando que a organização se torne uma extensão do lar de seus donos, assegurando que as fianças também não sejam confundidas com orçamento familiar.

Por tanto, é imprescindível que o colaborador da área pautar regras rigorosas quanto aos integrantes com grau de parentesco da família proprietária. Assim será possível que os filhos e primos, que serão os futuros acionistas, mantenham o nível de rendimento do presente, no futuro.

Um plano sucessório é de suma importância. Nele, o gestor acompanhará o desenvolvimento dos profissionais, e de maneira adequada avaliará os critérios que garantam o comando futuro seja passado ao mais apto.

## **ESTRATÉGIA PARA EXPANDIR O NEGÓCIO FAMILIAR**

Estratégias de crescimento, conforme Ansoff (1981), são baseados em um negócio já existente e no aumento das vendas de produtos e/ou na busca de novos mercados e produtos para esse mercado.

1. Encontrar o diferencial do seu negócio: procure ter algo diferente para oferecer ao seu público, como: atendimento, produtos e/ou serviços exclusivos, status, tecnologia superior, etc. É sempre bom oferecer a melhor solução para a necessidade de seus clientes.

2. Conheça seu público: é essencial saber qual público quer atingir. Conhecendo quem é seu alvo, você pode compreender quais os hábitos e demandas de consumo de seus clientes, dessa maneira fazendo com que seu produto seja o principal a ser escolhido. Algo que pode ajudar muito atingir o seu público é o uso do marketing, que segundo Kotler (1998) o composto de marketing é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado-alvo

3. Não se intimidar com a concorrência: é sempre bom ter uma pesquisa de mercado, principalmente antes de entrar nele, para que dessa forma, consiga vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

4. Priorize o cliente: o foco de uma empresa deve ser sempre a satisfação dos seus fregueses, pois sem consumidor não tem negócio. Por mais que seja algo que pareça simples, muitas empresas deixam de lado quando estão em processo de expansão, baixam a qualidade dos produtos para que tenha mais lucros. Por isso, investir em seus clientes, para assim ter um reconhecimento no mercado e mais lucratividade para expandir seus negócios.

5. Parcerias comerciais: um bom investimento com parceiros certos, pode impulsionar os crescimentos das atividades comerciais, aumentando consideravelmente as vendas dos produtos e serviços. Pode também ampliar o campo de atuação, conseguindo atingir novos compradores. Um aliado pode ser um fabricante, investidor, divulgador, fornecedor ou alguém que venda seus produtos e serviços em troca de um benefício.

6. Valorização de funcionários: os funcionários fazem parte para que a empresa consiga evoluir e crescer. Por isso é necessário que tenha uma motivação, “recompensas” para que os funcionários se sintam estimulados para continuar dando o melhor deles para o estabelecimento, também é muito importante que tenha uma boa relação entre gestores e funcionários.

7. Saiba administrar suas finanças: é importante que atento aos prazos de pagamento e recebimento. Fazer o fluxo de caixa e utilize-o como base para tomadas de decisão, controlando o seu capital de giro, pois ele é fundamental para um bom gerenciamento das finanças. Tendo sobre controle o fluxo da sociedade, é possível identificar prováveis desperdícios, e falhas processuais, deixando assim, mais fácil de planejar estratégias de crescimento.

8. Uso da tecnologia ao seu favor: atualmente o uso da tecnologia é fundamental dentro de um negócio, e levando isso em consideração, existem diversas ferramentas no mercado que podem ser utilizados em vários departamentos das organizações a fim de tornar os membros mais produtivos e estratégicos, sendo elas: ferramentas e automação de marketing, sistema de CRM, EREPs, plataforma de gestão de logística, sistema de gestão de projetos.

## PROFISSIONALIZE A EMPRESA

Profissionalizar uma organização é apenas um dos desafios que o gestor passa, faz parte do processo de crescimento sendo a mais competitiva e produtiva. No entanto sabemos que o projeto de se ter uma instituição começa com poucas expectativas, e conforme vai pegando forma, vai se adequando com as políticas e práticas internas imposto dentro de uma firma. Contudo, para o seu negócio alcançar o sucesso é preciso reconhecer as necessidades de promover em todos os fluxos possíveis, desde a hierarquia até o funcional, na qual se adequa os funcionários, processos como esse, exige seleção e metodologias de uma gestão empresarial. Entretanto, é importante ressaltar que cultura organizar deve ser vista como forma de orientar e motivar, sendo assim, definindo as melhores ferramentas de gestão e produção para acompanhar e otimizar os resultados.

Dessa forma podemos ver que fazer da sua organização profissional é o caminho mais correto para adotar nas empresas familiares na qual querem e pretendem aumentar experimentar ideias novas e sempre modificando, para melhor recepção e satisfação de seus clientes.

Para promover a continuidade das empresas familiares é necessário começar pela profissionalização das organizações, na qual é primordial a conscientização dos fundadores a tratar de negócios de maneira separada, sem haver nenhum vínculo ou relação entre família e organização.

Lodi (1993) afirma que profissionalização é um processo pelo qual uma empresa familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Não obstante, percebe – se que a profissionalização é um processo natural nas organizações, à medida nas quais se desenvolvem.

Em contrapartida, Ricca (2005) argumenta que para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Logo assim podemos dizer que a solução não está necessariamente nas mãos de profissionais externos, mas sim no empenho do profissional que assumirá a administração de empresas. Portanto, cabe ao administrador-fundador saber preparar seus herdeiros para a liderança que os espera no futuro, que a empresa terá grandes chances de se perpetuar no mercado.

Investir em treinamento de equipe é um dos passos mais considerável para crescer de maneira coerente, novas capacitações impostas por líderes como uma maneira de capacitação da gestão, controle de finanças, administração de recursos entre outros. Outro ponto importante é na melhoria da comunicação interna, na qual haja compartilhamento de informações estratégicas dentro da corporação, havendo assim uma transmissão de líderes para funcionários de um mesmo nível de cargo.

## **METODOLOGIA**

Foi realizada com base em pesquisas aprofundadas em sites específicos da área, em estudo, livros e postagem de profissionais, tendo como suporte os principais autores citados nesse trabalho.

Donelley (1976), Lodi (1998), Oliveira (2010), que relatam sobre a importância da gestão nas empresas de origem familiar para assim, enfrentar desafios gerados pela ligação entre parentela e serviço. Portanto, utilizamos essas informações para mostrar quais as melhorias, os métodos, fases e conceitos precisam ser tomados. Entretanto pudemos observar que as instituições de gestão familiar não obtiveram mudanças significativas com o passar dos anos, mas variam de acordo com os valores dos parentes fundadores. As mudanças mais notáveis são aquelas ligadas a questão da implementação da tecnologia dentro de tais organizações, que ajudam na realização de trabalhos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em suma, os desafios da gestão em uma empresa são complexos e exigem uma abordagem estratégica e sensível às dinâmicas específicas dessa estrutura de negócio. Ao longo deste documento, discutimos diversos aspectos relevantes para a gestão eficiente e bem sucedida em uma companhia familiar.

Contudo, destacamos de relevância estabelecer regras claras e transparentes, para tomada de decisões, visando evitar conflitos familiares que possam interferir no desempenho da organização. Ademais, profissionalizar a gestão, trazendo líderes qualificados e capazes de lidar com desafios específicos enfrentados pelas organizações familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros:

ADACHI, Pedro Podboi Família. S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

(Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.

FREITAS, Ernani Cesar de. **A profissionalização da gestão em empresa familiar**.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2010.

### Artigos da Internet:

**A Profissionalização da Empresa Familiar**. Instituto Sucessor. 08/09/2020. Disponível em: <https://www.sucessor.com.br/a-profissionalizacao-da-empresa-familiar/#:~:text=A%20falta%20de%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de,e%20demais%20aspectos%20da%20governan%C3%A7a>. Acesso em: 24 ago. 2023, 18h11.

**Atuação do RH em Empresas Familiares**. JP&F CONSULTORIA. 28 de março. Disponível em: <https://jpefconsultoria.com.br/artigos/a-atuacao-do-rh-em-empresas-familiares>. Acesso em: 17 ago. 2023, 14h06.

**Brasileiras Estão Entre as Maiores Empresas Familiares do Mundo em Faturamento**. 18 out 2022. EY. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-](https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-)



JÚNIOR, Santos e VANZELLA, Elídio. **Gestão Empresarial: Um Estudo Sobre a Sucessão nas Empresas Familiares.** Disponível em: [https://www.ufpb.br/gcet/contents/documentos/repositoriocet/artigos/gestao\\_empresarial\\_um\\_estudo\\_sobre\\_a\\_suc.pdf](https://www.ufpb.br/gcet/contents/documentos/repositoriocet/artigos/gestao_empresarial_um_estudo_sobre_a_suc.pdf). Acesso em: 10 maio 2023, 15h38.

**MEI: Como Profissionalizar o Meu Negócio?** Sebrae. 20/05/2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/mei-como-profissionalizar-o-meu-negocio,d3b76d31a5232710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 ago. 2023, 16h45.

MENDES, Jerônimo. **O Mito da Empresa Familiar (Origem, Problemas e Futuro).** 4 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.jeronimomendes.com.br/o-mito-da-empresa-familiar/>. Acesso em: 25 mar. 2023, 13h03.

MELLO, Felipe. **Desafios da Gestão de RH em Empresas Familiares.** Plataforma MELHOR RH. 8 de setembro de 2016. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/desafios-da-gestao-de-rh-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 ago. 2023, 13h57.

**5 Motivos Para Trabalhar Em Uma Empresa Familiar:** Feedback rápido, comunicação direta e a flexibilidade são algumas das grandes vantagens das companhias familiares. 8 de fevereiro de 2016. NOVAREJO. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/2016/02/08/5-motivos-para-trabalhar-em-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 31 maio 2023, 13h37.

NAIÁ, Agência. **Importância do Bom Processo Sucessório Empresarial.** 10/08/2021. Disponível em: <https://blog.morcone.com.br/bom-processo-sucessorio-empresarial/>. Acesso em: 10 maio 2023, 15h23.

**Negócios familiares: entenda como eles funcionam.** 25/07/2022. SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negociosfamiliares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 mar. 2023, 14h06.

**Qual a Importância da Profissionalização para o Crescimento da Carreira?** Uni Leão Centro Universitário. 12 de julho, 2021. Disponível em: <https://unileao.edu.br/blog/profissionalizacao/#:~:text=Ajuda%20os%20profissionais%20a%20encontrar,e%20com%20chances%20de%20crescimento>. Acesso em: 24 ago. 2023, 18h10.

RONDEAU, A. **A Gestão dos Conflitos nas Organizações**. In J. F. Chanlat (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (Vol. 3). São Paulo: Atlas. 19961. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/7cMwkHb7hB8FscT9gxTcyXH/?lang=pt>. Acesso em: 31 maio 2023, 15h28.

RIBAS, Thomaz. **Empresas Familiares Principais Desafios e como Superá-los**. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/empresas-familiares>. Acesso em: 25 mar. 2023,14h05.

SCIARRETA, Toni. **10 Empresas Familiares do Brasil Faturam mais de US\$ 101 bi**. 16 de outubro, 2021, 12:37 PM. BLOOMBERG LÍNEA. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2021/10/16/empresas-familiares-quais-sao-as-10-maiores-do-pais-que-faturam-us-1014-bi/>. Acesso em: 30 março 2023,14h10.

SCHEFFER, A. B. B. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521/fatores-dificultantes-e-facilitadores-ao-processo-de-sucessao-familiar/i/pt-br>. Acesso em: 28 de set. 2023, 14h13.

SILVA, Padilha. **As Fases da Sucessão na Gestão da Empresa Familiar**. 10 abr. 2011 às 18h 48. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar>. Acesso em: 10 maio 2023, 16h11.

VIDEIRA, Marcos. **Qual a Importância do Processo Sucessório Estruturado na sua Organização**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/qual-import%C3%A2ncia-do-processo-sucess%C3%B3rio-estruturado-na-marcos-videira-2f>. . 06 de abr. de 2021. Acesso em: 10 maio 2023, 13h45.

**Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares**. Banco do Vale. Disponível em: <https://bancodovale.org.br/vantagens-e-desvantagens-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 14 jun. 2023,14h26.

VARELA, Marcos João. **Empresas Familiares e o Profissional de RH**. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <https://abrbsp.org.br/conteudo/abr-sp-no-estado/empresas-familiares-e-o-profissional-de-rh/>. Acesso em: 15 jun. 2023, 13h35.

