



DESAFIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Challenges of Organizational Management in a Family Company

Ingrid Silva Santos¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Ingrid Silva Santos- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) - Brasil - Email: iingridsilvaas@gmail.com

² Rosalina M de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) - Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

RESUMO

As empresas apresentam muitos desafios ao longo do tempo, principalmente na administração, e não é o oposto nas empresas familiares, as quais sofrem com a gestão por pessoas com afeição familiar que na maioria das vezes já expõe certo grau de conflito entre os integrantes. O presente estudo, por meio de pesquisas bibliográficas, apresenta a definição de empresa familiar, a gestão e suas vantagens e desvantagens. Traz ainda como ocorre a gestão de empresas, focando os familiares e identificando os desafios que os integrantes de uma família encontram para gerenciar uma empresa. Contribui o trabalho, portanto, para o desenvolvimento da pesquisa em uma empresa familiar no que se refere, essencialmente, os desafios na gestão que muitas vezes são mal executadas e interferem na dinâmica das organizações familiares.

Palavras-chave: Desafios. Gestão. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Companies present many challenges over time, especially in management, and not the opposite in family businesses, which suffer from family affairs, which often exposes some degree of conflict between members. The present study, through bibliographic research, presents the definition of family business, management and its advantages and disadvantages. It also brings to business management, focusing on family members and identifying the challenges that family members face to manage a company. The work contributes, therefore, to the development of research in a family business with regard essentially to the management challenges that are often poorly executed and interfere with the dynamics of family organizations.

Keywords: Challenges. Management. Family business.

1 INTRODUÇÃO

A princípio a pesquisa teve como ponto central destacar os desafios experimentados pela gestão em empresas familiares, e especialmente entender como lidar com eles.

Cumprir destacar primeiramente que as empresas familiares são de suma importância para economia do país, sua equipe basicamente é formada por pessoas que tem a mesma relação de parentesco. Neste contexto, percebe-se que é essencial que estas empresas tenham bom planejamento e sejam gerenciadas de forma correta para minimizar os atritos e as dificuldades que aparecerem, tendo em vista que se trata de uma relação entre família, empresa e patrimônio. À vista disso, é necessário desprender o elo profissional da família e dos negócios, buscando entender o papel de cada um no negócio.

Partindo dessa ideia, Fortes (2013), afirma que as empresas familiares ficam reféns de inúmeros riscos e frequentes alterações em seu meio corporativo. Haja vista os problemas e perigos próprios que influenciam diretamente na subsistência da instituição e que se desenvolvem no âmbito familiar, tendo como principais desafios a capitalização, a sucessão e a coordenação profissional. Outrossim, essas empresas também exibem benefícios quando se trabalha em família, entre eles estão compromisso e dedicação exclusiva de sua equipe, podendo gerar um gigantesco crescimento.

Deste modo, todo gestor deve buscar conhecer as características e peculiaridades de sua empresa para melhor atender suas necessidades. Assim tomará decisões corretas e ainda aperfeiçoará a administração e organização de seu negócio, evitando assim prejuízos futuros.

Ante o exposto, a presente pesquisa buscou objetiva as melhores alternativas para resolver questões que são vivenciadas pelas empresas familiares, explanando de maneira diversificada soluções que podem ser utilizadas para tais dificuldades.

Os problemas que nos motivaram para este trabalho foram: identificar quais as dificuldades ligadas à gestão de uma empresa familiar? Como é feito o planejamento de gestão dessas empresas e como são separadas as relações familiares dos participantes do negócio para diminuir os conflitos que podem surgir no processo?

Diante dos problemas percebidos levantamos algumas hipóteses para serem estudadas durante a pesquisa e traçamos o objetivo geral que foi averiguar os problemas e desafios relevantes ligados ao comando de uma gestão familiar, analisar os obstáculos e resistências enfrentados no gerenciamento da empresa.

A partir do objetivo geral, elaboramos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer sobre a empresa familiar e sua administração financeira;
- Identificar os pontos positivos e negativos relacionados a gestão familiar de uma empresa;
- Abordar os principais aspectos que podem prejudicar a gestão de empresas familiares;
- Verificar como solucionar os litígios vivenciados pela empresa familiar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Considerando a importância das empresas familiares para economia, assim como os desafios vivenciados por elas, faz-se necessário conhecer sua relevância e seu modo de funcionamento.

Neste sentido Moreira (2015, p.34) afirma que “no Brasil, a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores”.

Conforme Fortes (2013) as empresas familiares podem ser definidas como sendo aquelas em que sua administração e a maioria de seus funcionários são parentes, ou seja, a empresa é gerida por uma ou mais famílias que tenham algum tipo de vínculo parentesco.

Batista (2015, p.64) aduz que “a empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações”.

Outrossim, Tompsitti (2006, p.3) afirma sobre a relevância da empresa familiar:

Parece correto, portanto, na definição de empresa familiar, considerar a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por ser (em) proprietário (s) da maior parte do capital. A gestão é exercida com base na propriedade e existe perfeita relação entre ambas. Além disso, leva-se em conta, o estilo com que a empresa é administrada.

A empresa familiar tem papel fundamental no mercado em todo o mundo, “representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência” (LEONE, 2004, p.150).

É possível afirmar que muitos entendem que quando há ligação entre família e empresa, esse elo poderá debilitar a efetividade da administração dos negócios. Outros afirmam que também poderá ser um ponto forte da empresa, haja vista em que grandes organizações no Brasil e no mundo são formadas por empresas familiares. Deste modo percebe-se que a empresa familiar poderá utilizar o vínculo familiar em prol do seu crescimento (FIDELIS, 2015).

Salienta-se, como é feita a organização das empresas familiares e sua influência nos negócios para o andamento correto da empresa.

De acordo com Fidelis (2015, p.39):

A cultura organizacional, dentro das empresas, pode ser caracterizada como um conjunto de informações que são criadas pelos seus membros para melhor compreensão das atitudes realizadas. Partindo deste pressuposto, a empresa deve partilhar crenças abrangentes a todos os seus membros, pois, se ela não possuir valores sólidos e referências próprias, ficará à mercê de crenças individualizadas, o que ocasionará disputas, intrigas e prejuízos. Dessa forma, a cultura organizacional, preferencialmente, deve abranger todos os colaboradores, para que eles possam partilhar e transmitir objetivos comuns.

Destaca-se que a “composição das empresas familiares tem certas particularidades e uma delas é o fato de o líder da família ser o dono do empreendimento, na maioria das vezes, o que pode gerar um conflito de interesses” (GONÇALVES, 2015, p.3).

Sendo assim, nota-se que as empresas familiares apresentam propriedades bivalentes, ou seja, possuem vantagens e desvantagens para o seu negócio, subordinando-se a maneira que a empresa será dirigida. A forma de se administrar o negócio, a função de cada membro da equipe, assim como a relação entre eles, influencia diretamente seu desempenho (ADACHI, 2006).

2.2 Gestão das empresas familiares

Cumprir destacar agora sobre a maneira como é executado o gerenciamento das empresas familiares e de como isso influencia em seu crescimento.

Percebe-se que em diversas empresas familiares, o gestor é o próprio proprietário. Portanto é fundamental e importante distinguir os interesses da família com os da empresa, propondo medidas que irão guiar os propósitos e aspectos dos gestores, fazendo com que assim os conflitos sejam limitados e de conseqüentemente seja equilibrada a longevidade da organização.

As organizações familiares possuem três suportes básicos que sustentam o seu sistema “família, empresa e negócios e, por isso, todas as deliberações orçamentárias e de gestão estende a todos os membros e se torna-se objeto de conflito se não houver uma direção profissional e amadurecida” (GONÇALVES, 2015, p.5).

Em um primeiro momento as empresas familiares são definidas pelas características do fundador, que normalmente são tradicionais. Ademais, o proprietário é quem detém a compreensão dos processos e da administração financeira, assim como as deliberações e estratégias do negócio, ou seja, o fundador da empresa tem papel primordial nas decisões e nos valores da instituição. (FORTES,2013)

Assim, as instituições familiares necessitam expor nitidamente a missão da empresa, assim como suas normas devem ser cumpridas que formarão uma empresa consciente e sustentável (GONÇALVES, 2015).

Destaca-se que a gestão de empresas familiares é considerada muito delicada, pois “envolve laços afetivos além dos administrativos, encontram-se inúmeros momentos críticos, situações que demandam extrema atenção e cuidado, testando a capacidade de gerenciamento dos líderes”. Assim, é necessário a empresa lidar com esses desafios (GILIOLI,2017, p.5).

As empresas familiares, são administradas pelos próprios integrantes da família, o que por sua vez acaba trazendo litígios para suas relações familiares e empresariais. Os problemas de gestão encontrados pelas instituições são diversos, por exemplo: a ausência de noções gerenciais, falta de capital, e de funcionários qualificados (GILIOLI, 2017).

Gilioli (2017, p.6) afirma que:

A empresa familiar deve compreender que a transferência de poder é essencial para sua continuidade, mas que um dos momentos com maior complexidade no ambiente empresarial, deve haver uma estruturação de processo decisório com clareza evitando enfraquecimento da estrutura da organização. A gestão de empresas familiares abrange o controle sobre os limites da influência da família. Destaca-se como práticas de gestão, e de governança, aquelas que estabelecem mecanismos competentes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos, de forma a possibilitar o controle e alcance dos objetivos da organização.

Deste modo a figura da sucessão tem papel importante dentro da empresa e do negócio. Nesse sentido, “a preparação do sucessor deve ser um processo que garanta a plena capacidade de gerenciamento da empresa” (CERQUEIRA, 2014, p.1).

Para tanto, é necessário que haja um entendimento maior por parte daquele que sucederá a administração, devendo ele passar por todas as repartições e experimentado as regras da instituição em profundidade (CERQUEIRA, 2014).

Ressalta-se que “a sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sobrevivência dessas empresas” (MACHADO, 2006, p.97).

Em suma, a sucessão pode ser cumprida de duas formas, o administrador tem a preferência de eleger o sucessor entre os membros de sua família ou então admitir um responsável que tenha aptidão para gerenciar a organização, devendo ter como foco a tomada de decisões de forma adequada para o bem do negócio e para o bem dos funcionários (BATISTA,2015).

Deste modo Gilioli (2017) afirma que os obstáculos na gestão da empresa familiar são grandes, a ligação entre gerações motiva várias opiniões no âmbito interno, causando atritos e retraindo o desenvolvimento da instituição. A relação emocional leva à tona a distinção entre as empresas que são familiares e as que não são, comprovando que é necessário haver separação da relação familiar com os negócios as empresas.

2.3 Vantagens e desvantagens da empresa familiar

As empresas familiares enfrentam inúmeras dificuldades, mas também se destaca em várias áreas, sendo assim, é necessário conhecer as vantagens e desvantagens em obter uma instituição familiar.

Os atributos das empresas familiares oferecem tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, conforme a forma como esses atributos serão trabalhados e administrados dentro de cada organização familiar.

Cumprir destacar primeiramente as desvantagens, segundo Lima (2009, p.89) “as relações conflituosas podem resultar em descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos”.

Outra grande dificuldade que precisa ser superada é o controle de responsabilidade dos funcionários que fazem parte da família, é necessário que eles sejam comprometidos, pois muitos membros da equipe não cumprem com suas tarefas dentro da empresa (CAMPOS,2018).

O uso inadequado dos recursos do negócio pelos funcionários pode acarretar problemas para a empresa. Essa conduta está relacionada com a ausência de normas, métodos e organização da administração, o que pode acarretar a instabilidade e problemas financeiros (LIMA,2009).

Gilioli (2017, p.45) informa que:

Os principais pontos de dificuldades das empresas são na separação dos interesses pessoais com os empresarias, assim se fazendo necessária a demonstração pública dos cargos e colocação de cada membro, outro ponto é na preparação de uma sucessão, momento onde a maioria das empresas são desfeitas, diante da transformação das referências dos fundadores e da empresa, e também na gestão, governança, e falta de conhecimento gerencial, situação que criam desventuras para o ambiente.

Por outro lado, a falta de planejamento e de técnicas para administrar, acaba gerando a informalidade do negócio, ocasionando sérias dificuldades nos meios de produção e financeiros da instituição (LIMA,2009).

Por fim a última desvantagem é “o não estabelecimento de política de seleção, de treinamento e de desenvolvimento das pessoas abre possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais e profissionais” (CAMPOS, 2018, p.85).

Outrossim, as empresas familiares, muitas vezes possuem muitas vantagens o que acaba ocasionando seu sucesso. De acordo com Campos (2018, p.85) um dos benefícios seria:

Rapidez no sistema de decisão. O grupo familiar pode tomar decisões abrangentes e globais sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial. O nível hierárquico é mais simples, pois possui apenas três ou quatro níveis acima do operacional, o que agiliza as decisões e ações refletindo no melhor atendimento dos clientes.

Segundo Viana (2010, p.9) “a escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa, assim como a sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais”.

Nesta linha, outra vantagem em se obter uma empresa familiar diz respeito a sua cultura organizacional, dado que as mesmas entendem que sua subsistência necessita de valores explícitos, como a ética, união, trabalho em equipe entre outros. Ademais, o empreendedor conhece todos os procedimentos da gestão do negócio, do consumo, de sua organização interna e externa, vez que interfere em

sua existência. Esse entendimento por parte do empreendedor torna-se um benefício para a empresa e para o negócio (CAMPOS,2018).

Conforme Viana (2010, p.87):

Quanto aos aspectos favoráveis da empresa familiar destacam se: comprometimento; conhecimento; flexibilidade do tempo, trabalho e dinheiro; percepção de longo prazo; cultura estável; processo decisório rápido; além de confiança e orgulho. Nota-se importante associação de valores individuais dos participantes de uma família nos aspectos mais relevantes da administração empresarial. O conjunto desses fatores fortalece a empresa familiar.

Assim, “a empresa familiar pode, sim, ser competitiva desde que haja preocupação com a profissionalização da gestão, investimento na capacitação dos gestores e cuidados específicos com o processo sucessório” (VIANA,2010).

Deste modo, cabe a empresa elaborar um plano estratégico para vencer seus desafios e aproveitar suas vantagens em benefício do negócio.

3 METODOLOGIA

Para a pesquisa será utilizado o método qualitativa, esse método utiliza a forma dedutiva onde se parte de uma ideia que já foi estabelecida para chegar ao resultado (SANTOS,2005).

Ainda será utilizado a pesquisa exploratória que tem a finalidade elucidar e modificar convicções com o intuito de descrever melhor o problema abordado. Outrossim, a pesquisa bibliográfica será realizada por meio de artigos, livros, monografias, teses para analisar os variados problemas e ideias sobre o tema proposto (SANTOS,2005). Nesse caso, o estudo possibilitará explorar o tema e alcançar maior aprendizado, colaborando com o desenvolvimento e estabelecendo os objetivos (MATTAR, 2001).

De forma mais específica foi realizado estudo de caso detalhado na empresa X. O estudo de caso serve para procurar respostas, mediante observação, interrogação, participação e compreensão dos acontecimentos associado ao estudo (SILVA; MENEZES, 2001).

Os dados alcançados com a pesquisa estão demonstrados no tópico a seguir.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Característica da Empresa

A empresa X estudada atua no ramo de polpa de frutas e açaí pronto, possuindo suas atividades direcionada na área alimentícia, sendo fundada por Sr. Luis e atua no mercado a mais de 15 anos.

Ao longo do tempo a empresa foi vendida para dois sócios primos, Sinomar de Souza Silva e André Luis Silva, já que um deles possuía experiência no mercado e o outro estava terminando sua graduação em Administração, assim uniram seus conhecimentos para iniciarem uma empresa de sociedade.

4.2 O Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado no período de 01/10/2019 a 31/10/2019, com observação *in loco*, análise de documentos e entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com os dois sócios, aqui designados por sócio **A** e Sócio **B** e foi composta com perguntas referentes aos desafios da gestão organizacional da empresa.

A primeira pergunta feita aos gestores foi a seguinte: Quais as Principais características de uma Empresa Familiar? O gestor **A** informou que: o emocional e o racional ficam complexo de serem separados, requer uma dedicação maior, espera-se uma fidelidade elevada e forte valorização da confiança mútua. O gestor **B** citou: conduta autoritária, cobrança maior de alta fidelidade dos empregados, administração única e centralizada, concedendo atitudes diligentes em momentos de emergência e a excelência é a nossa maior obrigação.

Segundo Porto (2019) a principal característica de uma empresa familiar é o vínculo emocional entre os membros da família que pode influenciar diretamente no andamento do negócio, além de gerar importante renda e garantia patrimonial para seus administradores e colaboradores.

É preciso considerar que nas empresas familiares prevalecem práticas de gestão de pessoas normalmente mais humanizadas, com índice de confiança, comprometimento, aprendizagem e socialização maior e mais intensivo diferente das empresas não familiares, assim como um processo de tomadas de decisão gerencial mais rápido (DAVEL; COLBARI, 2003).

As empresas familiares, por cultivarem valores inerentes à família, despertam

o sentimento de proteção nos funcionários e, quanto maior o comprometimento do trabalhador, mais fiel ele é com a organização em termos de permanência, por empenho no trabalho e alcance dos objetivos institucionais.

Dando continuidade a entrevista a próxima pergunta foi: Qual a Primeira Regra da Empresa Familiar? O gestor **A** disse que negócio como um negócio e família como uma família. O gestor **B** família é família e negócios a parte.

Apesar da prática gerencial moldada pela burocracia recomendar a racionalização das ações, em especial promovendo a separação entre espaço familiar e espaço público (empresarial), na empresa familiar valoriza-se o empregado pela família a qual ele pertence. Essa prática evidencia que os laços familiares e as questões emocionais não são incompatíveis às exigências organizacionais, nem mesmo representam obstáculos à eficiência do trabalhador e, por extensão, à eficácia organizacional (DAVEL; COLBARI, 2003).

De acordo com os gestores, os principais desafios dentro de uma organização familiar são conflitos de interesses entre membros da família, divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções e disputa de poder entre membros que exercem funções na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do cotidiano da empresa.

Dando continuidade a próxima pergunta foi sobre os conflitos familiares que surgem na empresa são dirigidos a que tipo de conselho e sempre são encaminhados a diretoria da organização, onde os funcionários devem se explicar e dizer como chegou tal situação aos seus gestores.

Um dos maiores questionamentos em uma empresa familiar é: Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa? O gestor **A** relatou que todos os lugares existem problemas, é necessário saber lidar e manter sempre a educação com o próximo para que não seja algo desagradável dentro da empresa. O gestor **B** pontuou que é algo que devemos sempre separar os problemas particulares com o trabalho, jamais trazer problemas de fora da empresa para dentro da mesma.

A próxima pergunta é algo que é complicado de separar, porém não é algo impossível, você enquanto gestor, sempre conseguiu separar os assuntos da empresa e os problemas familiares? Gestor **A** e Gestor **B** tem a mesma resposta, ambos dizem que sim, não pode se tratar da mesma forma dentro da empresa e fora

dela. Um ponto a ser plausível é que momentos de família reunida, não é hora para falar sobre negócio. Isso tem de se restringir ao ambiente de trabalho, até porque pode ter algum parente ouvindo e é muito importante preservar a família. Separar não é fácil, porque as vezes confundimos muito os dois momentos.

Dando continuidade na entrevista a seguinte pergunta: As Empresas Familiares são um problema ou uma solução no seu ponto de vista? O gestor **A** e **B** tem a mesma opinião que as Empresas Familiares são totalmente complicadas e ao mesmo tempo importantes para a saúde da nossa economia. Elas dividem-se em duas categorias: as que têm problemas envolvendo a família e as que vão ter. Nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresa, já que a intensa influência das famílias nos negócios é geralmente ignorada pelas escolas de administração.

A próxima indagação é sobre quais as vantagens de ter colaboradores familiar em sua empresa? Gestor **A** responde é o compromisso com a empresa, a responsabilidade e a fidelidade. Gestor **B**, Comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação, em dimensões raramente alcançadas em empresas não-familiares.

A seguinte pergunta: Existem cuidados a serem adotados para que família e empresa possam se sustentar mutuamente e evitar que se destruam reciprocamente? Os gestores têm a mesma opinião dizendo que dentre os muitos cuidados a serem tomados, pontuamos a necessidade de preparação e formação da família, inclusive dos sucessores, sucedido e o antecedente planejamento sucessório.

Dando continuidade a entrevista a pergunta de extrema importância é: Devemos garantir emprego nas Empresas Familiares para os filhos? Gestor **A**, para ele garantir o seu lugar na empresa, precisa ser conquistado e estudar para isso, caso contrário não. Gestor **B**, devem começar a trabalhar em posições compatíveis com seu nível de competência.

Segundo Bernhoeft (2002, p. 64) “o que destrói muitas empresas familiares, é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família”. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

Os conflitos dentro da organização é algo inevitável, na entrevista foi perguntado: Os conflitos que surgem na empresa familiar são necessariamente, algo negativo? Gestor **A** e **B** responde: não, o conflito são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim.

De acordo com a pergunta qual o futuro da empresa familiar? Os gestores **A** e **B** tiveram a mesma ideia que é saber diferenciar entre grupo de colaboradores com grupos de família, não envolver assuntos no qual pode prejudicar a harmonia dentro da empresa, buscamos sempre ouvir as ideias dos colaboradores e analisarmos o que pode ser melhorado, afinal somos uma família buscando o bem tanto para si quando para empresa. Uma boa governança ajuda a unir e prosperar.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares têm sobressaído de forma gradativa no panorama econômico mundial, sendo responsável por grande parte da linhagem de empregos e renda, e pela ampliação dos países em que estão incorporados.

Desta forma veem herdando maior amplitude e se disseminando como primordial tema para estudo e modelos de gestão dessas organizações. Objetivando apoiar o conhecimento de suas peculiaridades, e sua real aplicação, visando acompanhar o enriquecimento dos meios de gestão, sucessão e profissionalização, nos quais são progressivos desafios a serem ultrapassados.

Um dos grandes desafios dos chefes empresariais hoje é criar boa convivência entre os colaboradores, e deste modo, aniquilar os preconceitos e as discriminações, identificando a capacidade de cada indivíduo. Lidar com resultados, convincentes ou não, requer supervisão e avaliação frequentemente, coerência, disposição e impulso, para que se mantenha a concordância, a competência e a determinação de todos para resgatar os pontos frágeis.

Diante ao exposto, este trabalho poderá contribuir sensivelmente para o conhecimento de teorias ligas à gestão das empresas familiares e a satisfação das pessoas com o trabalho, isso por si só, já será um diferencial para a disseminação de práticas, não somente na empresa que será estudada, mas em outras semelhantes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BATISTA, Juliana Agostin. **O processo de sucessão nas empresas familiares:** um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf>. Acesso em: 09/05/2019

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

CAMPOS, Rogério. **Gestão de empresas familiares.** Disponível em: <http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 04/05/2019

CERQUEIRA, Celso. **Sucessão nas empresas familiares.** Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 14/05/2019.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares:** desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais. Atibaia, SP, 2003.

FIDELIS, Isadora Carvalho. **Conflitos em empresas familiares:** um estudo de caso em Cafelândia/SP. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58538.pdf>. Acesso em: 03/05/2019

FORTES, Bianca Jupiara. **Gestão de empresas familiares:** estudo de caso em uma empresa de confecções. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf. Acesso em: 10/05/2019

GILIOLI, Rosecler Machio. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar.** Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 04/05/2019

GONÇALVES, Vinicius. **Empresas familiares e seus desafios.** Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresas-familiares-seus-desafios/>. Acesso em: 01/04/2019.

LEONE, Nilda Maria Guerra. **O processo sucessório em empresas familiares.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v11n29/09.pdf>. Acesso em: 09/05/2019.

LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar.** Disponível em: <http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>. Acesso em: 02/05/2019

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar:** um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>. Acesso:20/04/2019.

TOMPSITTI, Camila. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes.** Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>. Acesso em: 10/05/2019.

VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar suas vantagens, desvantagens e desafios:** um caso da empresa recuperadora bras solda Ltda. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em:20/05/2019