

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO – UNILEÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AGNES NAYANE DE SÁ CLAUDINO

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES  
NO BRASIL**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2020

AGNES NAYANE DE SÁ CLAUDINO

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES  
NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientador(a):** Prof. Francisco Daniel Gomes da Cruz

AGNES NAYANE DE SÁ CLAUDINO

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES  
NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientador(a):** Prof. Francisco Daniel Gomes da Cruz

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup> Esp. Francisco Daniel Gomes da Cruz  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

---

Prof<sup>ª</sup> Ms. Jose de Figueiredo Belém  
Membro 1  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

---

Prof Ms. Cicero Ricardo Cavalcante da Silva  
Membro 02  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

JUAZEIRO DO NORTE – CE  
2020

## OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Agnes Nayane de Sá Claudino<sup>1</sup>  
Francisco Daniel Gomes da Cruz<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral, apresentar os principais desafios enfrentados nas empresas familiares no Brasil. Surgindo daí a necessidade de se buscar uma análise mais crítica com o estudo de artigos e livros com os desdobramentos das ações do objetivos específicos: conceituar empresas familiares, identificar as empresas familiares, descrever o processo de sucessão dentro da empresa, estudar a estrutura das empresas familiares, analisar os desafios encontrados nas empresa familiares e apresentar ferramentas de gestão que podem auxiliar na gestão das empresas familiares. O trabalho foi caracterizado como de finalidade descritiva, com a proposta metodológica definida como revisão bibliográfica e decorreu do modo qualitativo. Os objetivos desta revisão bibliográfica foram realmente alcançados. Trazendo benefícios e contribuição para uma boa gestão de forma crítica e com vantagem para as empresas familiares adquirirem uma boa gestão no enfrentamento de problemas.

**Palavras chave:** Empresas familiares. Desafios. Processo de sucessão. Gestão de negócios.

### ABSTRACT

The present work has as a general objective, presenting the main challenges faced by family businesses in Brazil. The need arises to seek a more critical analysis with the study of articles and books with the unfolding of objective actions: conceptualize family businesses, identify, as family, businesses, describe the succession process within the company, study a family business structure, analyze the challenges encountered in family businesses and present management tools that can assist in the management of family businesses. The work was characterized as descriptive, with a methodology defined as bibliographic review and decorated in a qualitative way. The purpose of this bibliographic review was really achieved. Brings benefits and contribution to good management in a critical way and with an advantage for family businesses to acquire good management without problems.

**Keyword:** Family businesses; Challenges; Succession process; Business management.

---

<sup>1</sup> Concludente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Dr. Leão Sampaio - UNILEÃO. E-mail: agnesnayane@gmail.com

<sup>2</sup>Orientador: Prof. Esp. em Docência do Ensino Superior pela Faculdades Integradas de Patos – FIP, e em Contabilidade Empresarial, pela Faculdade de Juazeiro do Norte - FJN. Docente da Unileão. E-mail: danielcruz@leaosampaio.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

Numa época de constantes mudanças e transformações crescentes, uma boa gestão empresarial, se torna cada vez mais crucial e importante dentro de um âmbito de empresa familiar. As empresas familiares têm uma boa atuação no mercado brasileiro e, apesar disso, reúnem dois mundos em um só, onde há o lado familiar e o outro lado empresarial. Exigindo assim um equilíbrio frequente diante das decisões diárias.

Dentro do contexto da empresa familiar, pode haver conflitos gerados por conta da administração e governança, em circunstâncias do laço afetivo de familiares que trabalham em conjunto no mesmo ambiente organizacional. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE–2017), as empresas familiares têm a sua origem vinculada a uma família, onde os membros da família apresentam relação e controle na administração dos negócios.

Desta forma, uma boa gestão e uma boa governança é indispensável para uma empresa se manter estável no mercado. Mas nem sempre se observa que é assim, muitas das empresas familiares enfrentam grandes desafios dentro da própria organização, um desses desafios que se pode citar é a gestão de pessoas no processo de sucessão.

Muitas das empresas familiares surgem para atender à necessidade de determinados produtos ou serviços ou até mesmo com o objetivo de passar de geração a geração. Resultando dentro das mesmas uma cultura organizacional própria, onde os membros, os quais abrangem a gestão de uma empresa familiar são de parentescos como pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos, deste modo por diante (Freitas e Frezza- 2005).

Contudo, o foco principal do tema estudado, refere-se aos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares no Brasil. Onde se vê que há uma grande importância do estudo e para uma boa gestão dentro da empresa familiar e de uma boa sucessão, para não vir a fim do âmbito empresarial. Em que há a problemática de estudo, uma análise de como os desafios enfrentados nas empresas familiares podem resultar no desenvolvimento da empresa.

Este estudo poderá contribuir, de forma relevante na análise crítica do tema, no auxílio das tomadas de decisões das empresas familiares. Onde nestas existem grandes divergências no gerenciamento de seus funcionários, que integra o espaço empresarial e familiar. Visto que seus funcionários podem intervir nas tomadas de decisões e na participação do capital da empresa, podendo gerar grandes impactos e conflitos internos e externos.

O presente trabalho tem como objetivo geral, apresentar os principais desafios enfrentados nas empresas familiares no Brasil, para auxiliar de forma crítica no processo de gestão destas organizações.

Com desdobramento e ações decorrentes do objetivo geral, conduziu aos seguintes objetivos específicos: conceituar empresas familiares, identificar as empresas familiares, descrever o processo de sucessão dentro da empresa, estudar brevemente a estrutura das empresas familiares, analisar os desafios encontrados nas empresa familiares e apresentar ferramentas de gestão que podem auxiliar na gestão das empresas familiares.

Em relação aos procedimentos de estudo para alcance do resultado da pesquisa, o estudo alinhou-se a uma revisão bibliográfica, adotando o delineamento de um estudo de artigos e livros. Onde se caracteriza-se uma abordagem das questões norteadores do problema em estudo, como descritiva e a abordagem qualitativa.

O presente trabalho se justifica devido à dificuldade de uma boa gestão no âmbito de uma empresa familiar, onde se encontra dois mundos: o lado empresarial e o lado familiar. Esta pesquisa busca trazer uma análise dos problemas que são mais frequentes nas empresas de padrão familiar, e os impactos no seu processo de desenvolvimento.

Esse estudo traz benefícios e contribuições para uma boa gestão de forma crítica, como vantagem para empresas familiares obterem uma boa gestão no enfrentamento de problemas, onde reconhece que seu grande problema na realidade é em relação ao desempenho e resultados dos subordinados. Este estudo em síntese, justifica-se para conclusão do curso em estudo, onde espera-se contribuir para os discentes da instituição que buscam estudos relacionados ao tema “Empresa Familiar”, podendo contribuir no surgimento de novos trabalhos com o mesmo tema, e que possa contribuir como ferramenta de auxílio para as empresas locais onde será depositado o mesmo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES**

Torna-se fundamental compreender o conceito de empresas familiares, que frequentemente exercem um papel relevante e de grande potencial na economia nacional.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2017), fala que uma empresa familiar surge no sentido de atender à ausência ou à insuficiência de produtos ou serviço numa comunidade, ou para atender determinado segmento que o indivíduo necessita.

É bastante relevante o estudo em empresas familiares, aliás Freitas e Frezza (2005), conceituam empresas familiares, a família onde seus membros exercem seus direitos sobre uma empresa na qual eles têm o controle sobre o estabelecimento e tem o poder de desempenhar funções, onde muitos dos familiares são registrados como funcionários, que podem a ponto de intervir na tomada de decisões e na participação do capital da empresa.

No entanto, Souza, Lima e Oliveira (2017) falam que uma empresa familiar se inicia com a ideia de um empreendedor, onde este vai acrescentando seus familiares no processo de formação do negócio. Tornando-se uma organização complexa, pelo fato de introduzir duas entidades no mesmo ambiente: a família e a empresa. Por ter sua origem vinculado a uma família, a mesma expõe-se a uma relação estreita entre propriedade e controle (SEBRAE – 2007).

Visto que há muitos conceitos para empresas familiares, Freitas e Frezza (2005), ainda comentam que os membros, os quais abrangem a gestão de uma empresa familiar são de parentescos como pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos, deste modo por diante. Com isso, podendo ter grandes impactos no futuro da empresa, considerando que necessita de processos contínuos de gestão, principalmente sobre conflitos de interesses que possam surgir.

De acordo com o conceito anterior, Souza, Lima e Oliveira (2017), complementam que necessita de uma separação entre pessoa física e jurídica no tocante aos seus patrimônios, especialmente quando se trata de empresas familiares. Já que deve haver informações claras e objetivas na função de cada parte destinada, para que a gestão possa vir a ser bem efetuada, de modo a combater fraudes e/ou crises econômico-financeiras dentro da empresa.

Como visto, as empresas familiares têm papel relevante e de grande potencial na economia nacional. Elas surgem no sentido de atender à ausência de produtos em determinados segmentos que o indivíduo necessita. Onde sabe-se que os membros da empresa familiar são da mesma família e tem o controle sobre o estabelecimento. Visto que, podem ocorrer vários impactos dentro da empresa que podem intervir fortemente nas tomadas de decisão e no patrimônio da empresa.

## 2.2 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Um dos maiores obstáculos e dificuldades que ocorrem nas empresas familiares, são os modelos de gestão. Martinello (2011) ressalta que para haver um gerenciamento de controle das metas organizacionais, os gestores têm que dispor de mecanismos, para norteá-los no

processo de gestão. No qual uma gestão de uma empresa familiar, como em tantas outras, deve haver metas bem elaboradas, afim de atingir seu propósito dentro da sociedade.

Assim, como toda empresa necessita de uma boa gestão, Freitas e Barth (2012), relatam que muitas empresas familiares, foram edificadas por seus fundadores, já com o objetivo de criar um negócio pensando no futuro de seus filhos. Tendo em vista a sucessão dos familiares nos cargos e carreiras da empresa.

Entretanto, Freitas e Frezza (2005) ressaltam que a sucessão é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento das organizações. Visto que há muitos agentes administrativos, que podem interferir no processo de sucessão de uma empresa.

Freitas e Frezza (2005) concluem as dificuldades em três itens: falta de planejamento de sucessão, incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores e centralização do poder pelo fundador.

Gerir uma empresa familiar e enfrentar os obstáculos internos e externos, não é assim tão fácil. Rosa (2014), destaca que os gestores familiares têm que ter no seu processo de gestão, um perfil de liderança para obter êxito em suas atividades, sejam esses problemas internos ou externos, mas o que é muito comum, são as relações afetivas, onde envolve muito o emocional de familiares nas tomadas de decisões.

Em muitas empresas predomina-se uma cultura própria, passada de geração a geração. Souza, Lima e Oliveira (2017) enfatizam que o modelo de gestão destas empresas é baseado historicamente na confiança mútua provocada pelo vínculo comum, o que cria um vínculo de lealdade e submissão.

Em contrapartida, Rosa (2014) ressalta que muitas vezes há uma certa mistura de atribuições, gerando desconforto dentro da empresa em relação à confiabilidade dos dados e gastos do patrimônio da empresa como a renda familiar. Onde em muitos dos casos envolvidos, necessitam diferenciar os interesses da família com os da empresa, para minimizar os conflitos e uma má gestão.

Assim, uma empresa familiar necessita de um bom modelo de gestão, onde devem ser bem elaborados, metas e objetivos para atingir seu propósito dentro da sociedade. Muitas das empresas familiares surgem na necessidade de empreender por conta dos desafios do dia a dia e tantas outras no objetivo de criar um negócio pensando no futuro dos seus filhos, surgindo a necessidade de uma boa gestão para a sucessão dos familiares nos cargos e carreiras da empresa.

### 2.3 LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Nos dias atuais a gestão empresarial vem com um destaque de grande relevância, quando se trata do tema liderança. Rodrigues (2009) conceitua liderança como um ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e com as suas obrigações da empresa onde atua. Pois torna-se tanto o ciclo de vida das organizações, como muitas vezes o compromisso do crescimento interno dos envolvidos.

Liderar uma empresa em muitas circunstâncias, é desafiador, tendo em vista de supera as adversidades das pessoas do mesmo grau de parentesco numa mesma gestão ou vínculo.

Resende (2015) destaca a importância dos gestores em entender enquanto líderes, e não como chefes. É onde surge o engajamento de motivar e incentivar os colaboradores. Termos estes que em muitas empresas, acabam distorcidos, por conta de a gestão ser levada sempre ao lado afetivo.

Rosa (2014) fala que as empresas familiares enfrentam muitos problemas como de erro gerencial, o despreparo profissional e até a falta de vocação de muitos dos membros. Problemas estes que podem atrapalhar na elaboração do planejamento e estratégias empresariais, para o alcance das metas.

Por outro lado, Freitas e Barth (2012) falam na complexidade que se reveste a gestão e governança da empresa familiar que quer um processo de descentralização do poder. Visto que a descentralização é necessária para manter a estabilidade entre a empresa e os interesses da família dentro da gestão, para que no futuro não haja problemas ou erros gerenciais.

Para manter um bom equilíbrio dentro da organização, Martinello (2011) sobrepõe que é fundamental conhecer o perfil comportamental de cada indivíduo, envolvido na gestão, para não haver problemas futuros, problemas estes citados anteriormente por Rosa (2014) quando ressalta da falta de despreparo profissional da parte de muitos dos familiares e até a falta de vocação em determinadas funções, que são lhe dadas durante o processo de gestão da organização.

Como foi visto acima, para um bom desempenho de uma empresa familiar, necessita-se de bons líderes que possam influenciar seus subordinados positivamente. Ser líder de uma empresa familiar é bastante desafiador, pois seus colaboradores são do mesmo grau de parentesco, que podem intervir na tomada de decisões, podendo influenciar no alcance das metas, quando isso conflitar com interesses pessoais.

## 2.4 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Tendo em vista a sucessão dos familiares nos cargos e carreiras da empresa, é muito importante aliar alguns pontos e fatores que o processo de descentralização ocasiona dentro da mesma.

Freitas e Barth (2012) explicam que o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona mudanças nas formas de administrar, de gerenciar e de planejar as suas estratégias, no qual muito impactam na cultura organizacional, na hora de impor medidas de tomada de decisões entre os setores que compõem as estratégias da empresa.

Por melhor que seja o sucesso da empresa, Resende (2015) ressalta que sempre haverá interesses familiares que podem ocasionar problemas e conflitos entre os elementos da família ali dentro.

Freitas e Barth (2012) conceituam a palavra sucessor como um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade naquilo que já vem sendo administrado pelos progenitores. Expondo que o sucessor será aquele que herdara a empresa, afim de solucionar conflitos da melhor maneira possível e eventuais problemas que possa ocorram na sua gestão.

Gerenciar uma empresa atingindo metas e bons resultados, exige uma boa administração e uma boa gestão dos colaboradores inseridos. O Sebrae-SP (2017), explica que um dos maiores problemas enfrentados pela empresa familiar é a troca de comando, no qual é um dos pontos muito importante que se pode citar e o de planejar antecipadamente os cargos e carreiras, como estratégia para a futuras tomadas de decisões da empresa.

Freitas e Barth (2012) complementam que uma das dificuldades que muitas empresas encontram é por conta dos herdeiros mal preparados e mal qualificados para a sucessão.

Os herdeiros devem compreender o que estão herdando, um patrimônio que a princípio já domina um determinado espaço na economia nacional, ou até internacional. É durante o processo de sucessão que o Sebrae-SP(2017) informa que muitas empresas se desestabilizam e muitas acabam fechando. Consequentemente por conta de tomadas de decisões dos seus sucessores, mesmo não tendo as habilidades necessárias para permanecerem no cargo.

Considerando que existe uma falta de qualificação e de preparo dos mesmos, Freitas e Barth (2012) sobrepõem que é por onde ocasiona grandes falhas na empresa, que podem resultar em repercussões negativas.

Rosa (2014) complementa que um dos fatores principais que ocasiona discordância afetivas nas empresas familiares é o nepotismo que é o favoritismo com os parentes que fazem parte do quadro de funcionários, para exercer funções exclusivas dentro da empresa. O nepotismo conduz a grandes problemas, tanto gerando brigas e desavenças dentro do âmbito familiar e operacional, como não exercendo a meritocracia entre os seus funcionários.

É fundamental não confundir o nepotismo com a gestão atuante na empresa, são pequenos detalhes que podem afetar o processo de sucessão. Segundo Rosa (2014) o herdeiro não necessariamente vai ser o sucessor, embora certamente possa se tornar um futuro sócio.

Nesta mesma linha de raciocínio o Sebrae-SP (2017) fala que em alguns casos, não é obrigatório que os herdeiros assumam o lugar do fundador. O órgão pontua em algumas alternativas onde podem ocorrer o processo de sucessão dentro da empresa.

**Quadro 01:** Processo de sucessão dentro das empresas familiares.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência do comando para um sucessor familiar;</li> <li>- Venda da empresa;</li> <li>- Divisão da organização entre os herdeiros;</li> <li>- Indicação de um executivo interno ou externo para o comando;</li> <li>- Fechamento da empresa de forma programada;</li> <li>- Compra total da empresa por um sócio.</li> </ul> |
|---|

Fonte: Sebrae-SP (2017)

Como citado acima, existem muitos fatores que podem intervir na sucessão de uma empresa.

Souza, Lima e Oliveira (2017) ressaltam a necessidade dos familiares e membros engajados na empresa a buscarem frequentemente pela sua profissionalização e especialização, pois não necessariamente a gestão de uma empresa possa vir ficar somente com familiares, mas sim, podem estar sendo inseridos gestores externos. Parte daí a necessidade de complementar o quadro em funcionários da empresa, com bom perfil profissionais.

Rosa (2014) complementa que as empresa familiares necessitam não só de um bom sucessor, mas sim de profissionais com perfil empreendedor, os quais serão responsáveis pela visão inovadora para obterem destaque entre os concorrentes no mercado a qual está inserida.

A descentralização de poder nas empresas ocasiona bastantes mudanças no processo de sucessão dos familiares nos cargos e carreiras da empresa. O processo de sucessão de uma empresa familiar, ocasiona em muitas empresas discordâncias afetivas, gerando briga e desavenças. Um dos problemas de sucessão é que muitos herdeiros não são qualificados nas funções ou até mesmo não há interesse de seguir com o propósito da empresa, sendo que nem sempre um familiar se tornara um sucessor, embora podem-se ter futuros sócios.

### 3. METODOLOGIA

Para que ocorresse uma melhor clareza do assunto pesquisado, foi desenvolvido esta seção para fundamentar os detalhes e os métodos aplicados na condução do estudo para o alcance dos objetivos propostos.

Desta forma, para êxito dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como de finalidade descritiva. Segundo Gisele (2019), uma pesquisa descritiva caracteriza-se em reunir os objetivos propostos e analisar diversas informações sobre o assunto estudado. Assim, foram reunidas obras de artigos e livros para uma análise mais sucinta do tema pesquisado, fazendo-se obter uma nova visão do decorrer da pesquisa, proporcionando uma nova realidade dos fatos selecionados.

A proposta metodológica definida para este estudo foi de uma pesquisa bibliográfica onde foi desenvolvida através de materiais já publicados, como livros, artigos científicos eletrônicos, entre outras bases para o estudo. Para Bosco (2017), uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida com apoio em contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, por meio de consulta a livros periódicos. Gisele (201), complementa que uma pesquisa bibliográfica inclui uma revisão e leitura de textos, artigos, livros e outros materiais pertinentes ao assunto estudado.

Em relação à abordagem da pesquisa, decorreu do modo qualitativo, conforme Helena (2015), a abordagem qualitativa, tem em vista analisar o interesse do pesquisador podendo-se verificar, conhecer e se aprofundar com maior intensidade no assunto estudado. No qual foi obtido uma forma crítica da realidade no contexto natural do assunto proposto, dentro dos artigos obtidos com temas e objetivos para empresas familiares.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo, possibilitou uma análise dos principais problemas enfrentados pelas empresas familiares no Brasil. O estudo permitiu a análise em diferentes artigos e livros, com base de gestão de empresas familiares. As discussões feitas neste artigo, são de bastante relevância, pois as empresas familiares vêm com uma boa atuação no cenário do mercado brasileiro.

Quando é feita referência às empresas familiares, encontra-se no estudo dois lados bastantes relevantes: a governança empresarial e o laço afetivo de familiares. Onde os integrantes da empresa familiar são do mesmo vínculo de parentesco, como pai, filho, sobrinhos, tios, entre outros.

Foi visto que muitas das empresas familiares, enfrentam muitos desafios com sua própria gestão. Visto que muitos dos funcionários que fazem parte do quadro da empresa são de mesmo parentesco e que podem intervir na tomada de decisão até na participação do capital da empresa, gerando conflitos entre os seus integrantes.

O mercado não suporta empresas sem uma boa gestão empresarial, estas empresas necessitam de planejamentos estratégicos e eficazes para atingir seu objetivo dentro da sociedade. Foi observado de forma teórica que na maioria das empresas familiares ainda há uma gestão centralizada, onde não existem conselhos administrativos ou uma gestão de recursos humanos com cargos e carreiras eficientes.

Constou-se também que todas as empresas familiares como tantas outras necessita de uma boa gestão empresarial, pois foi visto que muitos agentes administrativos podem intervir no processo de sucessão e até mesmo dos resultados. Onde se percebe uma certa mistura nas atribuições dos familiares e que nesta necessita-se de uma boa elaboração de cargos e carreiras.

Observou-se também algumas abordagens da sucessão, onde foi identificado que é uma das tarefas mais difíceis no tocante do desenvolvimento da organização. Na fase de realização da sucessão encontra-se muitas dificuldades, que de acordo como foi apresentado no referencial deste trabalho, pode-se destacar entre as dificuldades: - falta de gestão de pessoas, colaboradores sem perfil, falta de planejamento falta de elaboração para uma sucessão e a falta de centralização do poder.

Por conta da questão da cultura organizacional as empresas familiares enfrentam muitos desafios em relação ao grau de parentesco. Conforme as leituras nos artigos e livros, percebeu-se que as empresas familiares desejam o conforto dos familiares passando a empresa de geração a geração, assim por diante.

Outra dificuldade analisada foram os conflitos e indiferenças, levando muitas vezes os líderes a imporem ordens que muitas vezes são levados para o lado afetivo dos familiares, ocorrendo conflitos, muitas vezes por falta de profissionalismo, podendo prejudicar o desenvolvimento da própria empresa.

Ficou evidenciado que os objetivos deste trabalho foram realmente alcançados, em decorrência ao que foi analisado, sobre as constantes mudanças ocorridas no âmbito empresarial familiar. Desta forma obteve-se alguns fatores que caracterizam as empresas familiares, onde destacou-se a cultura organizacional como grande fator de impacto no processo de gestão da empresa.

Este trabalho possibilitou ampliar conhecimentos para o aprimoramento científico, em relação ao conhecimento teórico adquirido, também ressalta a importância desta pesquisa para vida profissional para a obtenção da conclusão do curso.

Por fim, a pesquisa não esgota o tema e que este deve ser mais aprofundado e pode ajudar demais autores a investigarem mais sobre os problemas que são enfrentados nas empresas familiares do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- BOSCO, H.A.M.J. **Metodologia Científica da Pesquisa Jurídica**, 9 ed.. Grupo GEN, 04/2017. 9788597011760. Disponível em : <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978859701160/>. Acesso em : 04 Jun. 2020.
- FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **De Pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares; FATHER TO SON:THE COMPLEXITY AND THE CHALLENGES OFMANAGEMENT OF THE FAMILY BUSINESS**. Revista de administração da Universidade Federal de Santa Maria (enLinea). 2012 – Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930011>. Acesso em 26 Abr. 2020;
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA. Cleusa Maria Marques. **Gestão e sucessão em empresas familiares**. 2005 – Revista Gestão e Desenvolvimento – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas: Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/viewFile/1063/1499>. Acesso em: 18 Abr. 2020;
- GISELE, Lozada. Metodologia Científica: Grupo A, 2019. 9788595029576. Disponível em : <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 02 Jun. 2020.
- HELENA, M.M. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3 ed.. Grupo GEN, 09/2015. 978-85-970-0359-8. Disponível em : <https://integrada.minha.biblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 06 Jun. 2020.
- MARTINELLO. Daniela Martinello. **Gestão Empresarial: A importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**. Criciúma, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/477/1/Daniela%20Martinello%20.pdf>. Acesso em: 27 Abr. 2020;
- RESENDE, WederVanuzi de Almeida; FONSECA, Luciana Silva; REIS, Rosa Maria Mazo. SOUZA, Kelly Mesquita Barroso. **Liderança em empresas familiares: teoria e prática área temática: Gestão Estratégica e Organizacional**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf>. Acesso em: 21 Abr. 2020;
- RODRIGUES, Jéssica D. Brandão. **A Prática da Liderança**. FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS. 2009. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>. Acesso em 21 Abr. 2020;

ROSA, Laura Ribeiro. **Desafios da gestão em uma empresa familiar:** Uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores – 2014. Disponível em:  
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391431.pdf> /. Acesso em 21 Abr. 2020;

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Empresas Familiares.** Biblioteca Sebrae – Meta Pesquisa de Opinião. Abril de 2017. Disponível em:  
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf) .Acesso em 27 Abr.2020;

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo. **E-BOOK Sucessão Empresarial.** Produção Técnica e Operacional. – 2017. Disponível em:  
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf> . Acesso em 27 Abr.2020.

SOUZA, Dayana Kyara Moreira Almeida; LIMA, Cristiane Simari Teixeira de Lima; OLIVEIRA, Edson Aparecida Araújo Querido. **A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional** – VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017. Disponível em:  
<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16565/4298>. Acesso em 18 Abr. 2020.