FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

DIOGENES SANTOS PINTO

CONFLITOS EM SOCIEDADE DE EMPRESA FAMILIAR

Aracaju/SE
2017.2

DIOGENES SANTOS PINTO

CONFLITOS EM SOCIEDADE DE EMPRESA FAMILIAR

Artigo apresentado como pré-requisito para conclusão do Curso de MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional, Turma XIII, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador: Prof. Dr. André Felipe Barreto Lima

Coordenadora do Curso: Profa. M.Sc. Felora Daliri Sherafat.

Aracaju/SE
2017.2

RESUMO

A presente pesquisa trata das características de uma sociedade em empresa familiar e como os problemas de relacionamento entre os membros da família podem ocasionar a falência da empresa se não forem solucionados. O artigo demonstra como as empresas podem reduzir os conflitos em seu ambiente, mostrando a importância da profissionalização, as fases de desenvolvimento da empresa e as estratégias a serem tomadas para continuidade da empresa familiar no mercado de negócios. Levando em consideração que as organizações que predominam no Brasil e no mundo são as empresas familiares, sendo micro, pequenas, médio ou de grande porte, justifica-se a importância de um estudo sobre suas características e problemas específicos. Estas organizações são formadas por pessoas com particularidades e interesses distintos, sendo comum o surgimento de conflitos, porém é necessário criar estratégias dentro da empresa para tentar reduzir os problemas e, dessa maneira, a mesma consiga dar continuidade ao negócio da família. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo, na qual se utilizou a revisão bibliográfica como método de pesquisa, levantando-se os dados conceituais acerca do tema proposto.

PALAVRAS-CHAVES: empresas familiares; sociedade; profissionalização; conflitos.

Diogenes Santos Pinto, graduação em Administração, diogenesdidi@hotmail.com.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

1.1. Material e Métodos.....7

2. DESENVOLVIMENTO.....7

2.1. Empresas Familiares.....7

2.2. Fases de Desenvolvimento.....9

2.3. Sociedade Familiar.....10

2.4. Profissionalização da Empresa Familiar 11

2.5. Conflitos na Empresa Familiar 14

3. CONCLUSÃO 17

4. REFERÊNCIAS 20

1. INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como finalidade discutir sobre sociedade limitada e conflitos entre os sócios de uma empresa familiar. Para tratar dessa temática se torna necessário conhecer o conceito, características e procedimento para a construção de uma Sociedade Limitada no âmbito familiar. Com isso, buscou-se o aprimoramento dos conhecimentos a respeito desse importante assunto.

A priori, a pesquisa realizada pelo Jornal a Folha de Londrina-PR, para o Serviço de Apoio as Pequenas e Médias Empresas – SEBRAE revela que 90% das empresas no Brasil são administradas por uma gestão familiar, tornando imprescindível os estudos acerca do assunto, principalmente no que diz respeito aos conflitos existentes nesse tipo de sociedade e como influencia o crescimento de organizações geridas por familiares.

De acordo com Bernhoeft (1991) é considerada empresa familiar aquela que: foi construída por uma família ou que mantém um membro da família na administração. As empresas familiares também são caracterizadas por aquelas que são ligadas por pelo menos duas gerações iniciando com o cônjuge e envolvendo os filhos nas atividades administrativas da empresa (BERNHOEFT, 1991).

Surgem do empreendedorismo de uma pessoa, por necessidade de sobrevivência ou percepção de oportunidade. Historicamente, isso acontece desde os primórdios da civilização, quando o progenitor da família deixava como herança para seu sucessor suas habilidades artesanais e clientes. Esse sucessor, por sua vez, seguia o negócio aberto pelo pai. O que muda, com o tempo, é a complexidade das relações comerciais e, conseqüentemente, das tarefas administrativas.

Assim sendo, aumenta-se a preocupação pela gestão da empresa familiar, pois isso se relaciona diretamente a como a empresa pretende ser percebida pelos funcionários e pelo mercado. Nesse sentido, a profissionalização exerce significativa influência sobre o processo de gestão. É preciso que os gestores busquem uma profissionalização voltada para os interesses da empresa; o que é possível a partir de uma maior consciência administrativa por parte dos envolvidos.

A empresa familiar geralmente cresce amparada por valores tradicionais. Porém, para manter-se no mercado, é preciso ser flexível e aberto às mudanças de

mercado. Essa postura pode definir seu sucesso e sua posição na “praça”. Para isso, é necessária a tomada de decisões estratégicas, que provocam alterações no chamado “código familiar”, gerando conflitos entre valores familiares e valores empresariais. Conflitos estes que implicam no processo decisório, e tornam-se fatores preponderantes de sobrevivência ou falência das empresas deste segmento. Uma das decisões que mais geram conflitos na gestão familiar é o processo sucessório. Uma vez que envolve aspectos como a escolha de um membro familiar com perfil capaz de sustentar a empresa e garantir sobrevivência nas próximas gerações, além de capacidades empreendedoras, de liderança e características administrativas semelhantes ao fundador. Contudo, esse é apenas um dos aspectos geradores de conflitos em empresas com essa configuração.

Assim, a relevância desse estudo justifica-se devido às dificuldades que os sócios têm de separar a vida profissional da vida familiar, mesmo quando há uma definição de papeis dentro da organização. Gersick (1997) compara a empresa familiar como um organismo que é dependente do outro, porém devem ser respeitadas a individualidade e as características de cada membro, separando: propriedade, família e gestão empresarial.

O tema também é de grande importância para a Administração, pois grande parte das empresas do Brasil é formada pela Sociedade Limitada e o administrador tem como uma de suas funções intermediar os conflitos entre os societários para que a empresa consiga alcançar seus objetivos.

Sendo assim, no que toca o objetivo geral desse trabalho, foi de verificar as características principais, os conflitos e dificuldades de uma empresa familiar em sociedade limitada.

Especificamente, tratar de identificar estratégias para reduzir conflitos dentro da empresa; verificar aspectos positivos e negativos nesse tipo de gestão e detectar características gerenciais dessas empresas.

Ou seja, o tema abordado no presente trabalho foi a relação dos sócios e os desafios da gestão em uma sociedade limitada em empresa familiar. O problema de pesquisa em questão resume-se na seguinte pergunta: quais são as estratégias a serem tomadas para se reduzir os conflitos entre os sócios-proprietários de uma empresa de organização familiar?

1.1. Material e Métodos

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, este trabalho acadêmico é de caráter qualitativo-descritivo, na qual se adotou a revisão bibliográfica como método de pesquisa.

A pesquisa descritiva não pretende se limitar à coleta, ordenadamente e análise de dados obtidos; exigem do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias (MARCONI; LAKATOS, 2011). Esse tipo de revisão consiste em levantamento de estudos já finalizados, para obter novas conclusões a partir de um tema de interesse, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Dessa forma, a proposta do trabalho é descrever as características de um determinado fenômeno, pretendendo não estabelecer relações entre algumas situações de ocorrência.

Essa pesquisa foi realizada no período de 20 de Outubro a 17 de Novembro de 2017, foi feita uma busca online de produções cientificas sobre conflitos em sociedade de empresa familiar, na base de dados do Scientific Electronic Library Online (SciELO).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Empresas Familiares

De acordo com Juste (2004), a empresa familiar é formada por vários membros da família como pai, filhos, irmãos e outras gerações como primos e etc., e tem por objetivo principal a função de lucro. A empresa, portanto, é formada por uma diversidade de personalidade e particularidades, podendo surgir conflitos de autoridade dentro da administração devido à presença de sentimentos pessoais entre os envolvidos.

Ludi (1994) afirma que na primeira geração da empresa familiar os valores são colocados em primeiro lugar e as diferenças individuais dos membros são colocadas em segundo plano. De acordo com o autor, as próximas gerações não são tão comprometidas e nem possuem os mesmos valores que o fundador, por isso existe um temor que os herdeiros da empresa destruam todo o capital. Para que o empreendimento tenha continuidade é necessário que, no momento de transmissão, os valores da empresa proposta pelo seu fundador sejam preservados para que assim esta transição seja menos traumática.

As empresas familiares possuem algumas características peculiares que as diferenciam de outras organizações, alguns considerados pontos positivos e outros negativos. O ponto positivo é a confiança que os membros da família têm um pelo outro e os negativos podem ser a ausência de pessoas qualificadas para exercer funções dentro da organização (LODI, 1994).

Juste (2004) diz que para na empresa familiar o mais importante é a continuidade e os lucros do empreendimento. Logo, para o autor, a empresa deve estar sempre em primeiro lugar. Discordando dessa afirmativa, Lodi (1994) afirma que os valores religiosos construídos pelos fundadores são essenciais para que os herdeiros dêem continuidade ao empreendimento, levando em consideração que o nome da família deve ser zelado. Um ponto em comum entre esses dois autores é a preocupação que ambos têm sobre a continuidade dos negócios nas gerações seguintes, a divergência reside no fato de que para Juste, a continuação dos negócios deve ser fundamentada na empresa, enquanto que para Lodi, deve estar na família.

De acordo com Moreira (2006) apenas 15% das empresas familiares conseguem atingir até a terceira geração. Segundo este autor, tal numero é bastante preocupante, pois um dos principais motivos desse índice são os conflitos familiares que na maioria dos casos não são resolvidos de forma adequada.

Em geral, cada membro da empresária exerce um papel determinante na harmonia necessária. Aspectos como invasão de espaço, paternalismo e ausência de visão para alcançar os objetivos da empresa podem ser fatais para a continuidade desta. Por conta disso, é aconselhável que cada um encontre e exerça seu papel com consciência, sempre visando à harmonia nos negócios.

De acordo com Bernhoeft (1995), para que as empresas da sociedade familiar consigam se perpetuar no mercado é necessário considerar a realidade dos

grupos familiares e, portanto, alguns princípios precisam ser enumerados. É necessário que tenha sempre uma sucessão entre os sócios, que o fundador participe dessa mudança, e que os outros membros da família estejam também envolvidos, já que esse processo deve acontecer várias vezes.

As empresas administradas por famílias compõem a principal forma de propriedade privada na América latinha com maior representação dos setores industriais (OLIVEIRA, 1999). Ainda segundo o autor, no Brasil as empresas familiares correspondem a cerca de 80% do total, responsáveis por mais de 60% da receita e gerando 67% dos empregos no país.

O sucesso das empresas se deve ao desejo das famílias de que o empreendimento empresarial atravesse gerações, ou seja, que os filhos e filhas, ou genros e noras consigam dar continuidade aos negócios iniciados pelo proprietário. Isso faz com que as empresas desse tipo tenham mais progresso que as outras. Isso se deve à qualidade do produto ou serviços oferecidos, já que o nome da família está associado à marca oferecida por ela ao mercado (MOREIRA, 2006).

2.2. Fases de Desenvolvimento

De acordo com Bernhoeft (1995) a empresa familiar é constituída através de fases ou estágios. A primeira é a fase ou estágio da fundação da empresa, onde o fundador tem a “idéia” do produto ou serviço. O seu desenvolvimento se predomina com a instalação no mercado e o recrutamento de funcionários, sendo eles da família ou não.

A segunda fase ocorre quando a empresa cresce e toma maiores proporções, saindo do controle do seu fundador pioneiro. O mesmo não consegue mais gerir todos os setores da empresa e sua preocupação nessa etapa é passar seus valores e sua visão dos negócios para os funcionários, sobretudo, para os membros da família. Nesse estágio o que predomina é: a retirada, a transição de posse, a delegação de responsabilidade a distribuição do valor acrescentado (NAJJAR, 2011).

De acordo com Najjar (2011) a fase de maturidade da empresa é um momento muito complexo, pois é marcada pelo choque entre as gerações. De um

lado, o sucessor, que geralmente tem formação acadêmica, do outro lado, o fundador que tem uma visão diferente sobre sua trajetória. Isso pode provocar conflitos internos na empresa (NAJJAR, 2011).

A última fase é marcada pela necessidade da empresa abandonar o “nicho” mercadológico que sempre atendeu desde sua fundação, para se tornar uma empresa mais competitiva diante do que o mercado exige. A gestão deixa de ser familiar e se torna profissional. Com isso, busca um capital adicional, abrindo “suas portas” para o capital público, o que geralmente ocorre através de emissões de ações ou obrigações (NAJJAR, 2011).

2.3. Sociedade Familiar

Segundo Bernhoeft (1995), embora uma sociedade familiar tenha continuação de forma diferenciada, mantém na essência suas origens. A formação diversificada do grupo familiar no Brasil, em que os membros são imigrantes com traços culturais predominantes, faz com que essas características sejam passadas para a organização, sendo que essa sociedade é constituída por vários membros da família e o fundador incorpora irmãos, primos, etc.

Aqui, na primeira fase, a empresa obtém sucesso pela confiança mútua baseada na lealdade e submissão de qualquer movimento contrário. Neste ponto, o autor destaca que o fundador tende a abalar qualquer divergência que possa aparecer, portanto essa sociedade corre vários riscos na geração seguinte com esse modelo ultrapassado onde há uma submissão à autoridade. Dentro dessa sociedade ainda existem dois tipos: Sociedade por herdeiros e Sociedade imposta. (BERNHOEFT, 1995).

Por herdeiros é aquela que herda o patrimônio com suas características, ao passo que, quando se herda sem ter a opção de escolha se quer continuar o negócio, ou se está preparado para assumir a responsabilidade, pode-se caracterizar como sociedade imposta (BERNHOEFT, 1995). Apesar de existir esses dois tipos de sociedades definidos, os herdeiros não serão donos isolados e o título de dono só pode ser dito ao fundador (BERNHOEFT, 1995).

2.4. Profissionalização da Empresa Familiar

A profissionalização trata de um processo pelo qual a empresa familiar ou tradicional utiliza na administração para que a mesma se torne mais racional, moderna e menos personalizada. Nesse processo a organização assume uma nova postura, pois passa a contratar os membros da família de forma assalariada, deixando de lado a contratação antiga ou patriarcal (LODI, 1993).

De acordo com Ehlers (2006), o processo de profissionalização dentro das empresas familiares vem sofrendo atualmente muitas dificuldades devido à falta de informações e esclarecimentos à administração da empresa, e é bastante preocupante já que é a única alternativa para que a empresa se torne mais competitiva e se desenvolva no mercado.

Com a profissionalização, a empresa assume uma nova postura, se torna mais profissional em todos os seus departamentos administrativos, além de se direcionar através de indicadores mais confiáveis, e todos os colaboradores devem assumir e executar suas atribuições com eficiência.

Devido ao fato da globalização, a concorrência e as exigências no mercado ficaram ainda maiores, exigindo que a empresa ofereça melhores produtos e serviços e baixa margem de lucro. Para que a empresa consiga permanecer no mercado e tornar-se mais competitiva é necessário a profissionalização, sobretudo, na tomada de decisões, logo:

> “É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis” (RICCA, 1998, p.08).

Lodi (1998) afirma que a profissionalização é um recurso de grande importância para o negócio, pois possibilita a distinção entre os interesses da empresa e os da família, entre outras coisas, consegue também diminuir os conflitos

entre os familiares e, desta forma, colabora para a harmonia no ambiente familiar e profissional.

Najjar (2011) informa que a profissionalização na empresa familiar deve seguir um processo de planejamento e procedimentos, para que a mesma seja implantada de forma adequada, que garanta sucesso, mas, para isso, deve ser planejada e estipular as metas.

Donatti (1999) revela que há três pontos cruciais para o processo de profissionalização: o primeiro está relacionado às questões emocionais da família que devem ser bem solucionadas; a segunda é a propriedade, que é vista como prestígios para os familiares, e o terceiro é a profissionalização dos indivíduos que administram o empreendimento, sabendo distinguir a peculiaridades da sua empresa.

Com isso, não basta passar o comando da empresa para administradores que não pertencem à família, deve-se profissionalizar os empreendedores.

Ricca (1998, p.5) diz que:

> "A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnicas e experimentalmente para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional"

Leach (1994, p.85), revela que a profissionalização está associada às necessidades de crescimento, resultado do mercado, e somente pode ocorrer com a mudança de um "método de gerenciamento instintivo" para uma "abordagem profissionalizada". Esta nova abordagem está baseada no planejamento e controle do crescimento por meio de técnicas estratégicas de administração (LEACH, 1994).

As principais dificuldades da profissionalização apresentadas por Leach (1994, p.85) relativas a gestão da empresa são:

> "A delegação de responsabilidade; posições de responsabilidades podem ser reservadas para os membros da família; medo da perda de controle por parte da família; falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador e lealdade da família com os empregados" (LEACH, 1994).

Para Moreira Jr. (1999, p.45), a profissionalização é definida no seu sentido mais amplo como “um processo de revisão da administração da empresa em que exista orientação para a separação entre a propriedade e a gestão, seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e explícitos, e permita a existência de participante da família na gestão desde que possuam qualificação adequada”.

O autor realça a faceta da profissionalização societária quando aponta conceitualmente a necessidade em separar-se a propriedade e a gestão da empresa, indicando assim, um início do sistema de governança. Para Moreira Jr. (1999, p.117), as principais dificuldades para condução do processo de profissionalização são: o não conhecimento, por parte dos dirigentes, para fazer a empresa transitar de uma gestão pioneira para uma gestão profissionalizada; falta de funcionários adequados para ocupar as futuras funções; e as dificuldades por parte do fundador de descentralizar o poder.

De acordo com Bernhoeft (1996), as empresas familiares que conseguem dar continuidade ao empreendimento buscam a profissionalização societária com o objetivo de conseguir uma distinção entre a propriedade, a gestão e a família.

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencial, todo direito sobre a vida ou a morte da empresa. O trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: família, propriedade e administração. Nesse sentido os sócios familiares devem ser preparados para ajudar a comandar a empresa, mesmo sem estar ligados diretamente a gestão.

Avaliando-se a citação acima, a profissionalização não deve ser vista apenas pelo lado administrativo, pouco pode ser definida como a entrega da condução da firma para um profissional não pertencente ao quadro familiar. O processo de profissionalização e o trabalho de desenvolvimento devem ser feitos de maneira ampla e incluindo várias frentes, como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio (BERNHOEFT, 1989, p.22).

Com relação à família, o autor cita que:

> “A família deve ser preparada para entender que ela não é uma família comum, mas que, conjuntamente com prestígio, vem a responsabilidade inerente aos efeitos de seus atos, profissionalizar os acionistas da família é tão importante quanto preparar os administradores” (BERNHOEFT, 1989).

2.5. Conflitos na Empresa Familiar

A presença de conflitos entre os sócios de uma empresa familiar é comum, pois a administração é por pessoas com personalidades e identidades diferentes (BERNHOEFT, 1989).

Muitas vezes os conflitos na empresa familiar não são percebidos, pois seus administradores visam manter a boa imagem e os abafam, porém não existe uma administração que não tenha divergências. A prática de maquiar os conflitos pode ser prejudicial, pois com o tempo os conflitos podem aumentar e ficar incontroláveis, fazendo com que a empresa sofra consequências que podem levar até a sua falência (BORNHOEFT, 2005).

Para Bornhoeft (2005), os agentes principais que estão envolvidos nos conflitos são:

- Pai *versus* filho;
- Brigas entre irmãos;
- Relação entre cônjuges;
- Relação entre tio e primos.

Lodi (1994) diz que o relacionamento de pai e filho em muitos dos casos é bom, porém, o autor lista algumas características que podem ser frequentes nessa relação, tais como:

> “Existência de ciúme por parte do fundador; crescimento da influência do filho na empresa, não aceito pelo pai; o pai pode ver ingratidão no filho quando este pede para sair da empresa; chantagem emocional (pressão para ingresso do filho na empresa); desejo de profissionalização da gestão por parte dos filhos; incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho; falta de capacidade empreendedora do herdeiro” (LEACH, 1994).

Lodi (1994) diz que a relação dos irmãos é bem conflituosa, pois há uma disputa entre eles pela busca da atenção e do reconhecimento dos pais. O autor fala

que esses conflitos são gerados ainda na fase da juventude e quando o chega à fase adulta se torna ainda maior. Na empresa, o profissional é misturado com o pessoal. O autor menciona que as principais características na relação entre irmãos dentro da organização são:

> “Desconfiança do irmão; ciúmes dos filhos pela exclusividade dos pais; cilho mais novo pode ser visto pelo mais velho como incapaz e mimado pelos pais;relacionamento machista, colocando as filhas em segundo plano; luta pelo poder; filho busca maior reconhecimento em função de sua maior contribuição para com a empresa” (LEACH, 1994, p.169).

Bornholdt (2005) diz que as clássicas soluções para tentar resolver os problemas dos conflitos entre os membros da família como:

> “As clássicas soluções, como rodízio de três em três anos na presidência, ou um deles assume a presidência e o outro a vice-presidência, ou um assume a presidência do conselho de administração e o outro, a presidência executiva, são arranjos atenuantes com os quais se pode conviver” (BORNHOLDT, 2005, p. 47).

Para Bornholdt (2005) essas alternativas acima citadas não conseguem solucionar o problema de forma definitiva e conclusiva. Para o autor, para resolver a questão da disputa entre irmãos é necessário que haja muito “dialogo, combinações, respeito, renúncias e compensações”, sendo um desafio fazer com que todos da familia compartilhem desses sentimentos.

Leach (1994) revela que esses conflitos dificilmente serão eliminados por completo, mas tentar reduzi-los é necessário. Sabe-se que toda família tem problemas e conflitos, mesmo sendo aquela mais integrada, porém esses conflitos diminuem com o tempo. Segundo o autor as principais características de famílias integradas são:

> “... preocupação mútua dentre os membros da família; espaço para socialização e convivência; cultura familiar homogênea e aprendida como modo de lidar com situações adversas; comunicação como fator-chave para sobrevivência; existência de um membro líder e preocupado com a integração” (LEACH, 1994).

Leach (1994) fala que umas das alternativas para reduzir os conflitos é a comunicação. Para o autor um excelente instrumento para auxiliar a comunicação é o acordo familiar, que regula a convivência entre empresa e a família. Para isso, é necessário a criação de regras e condutas a serem seguidas pelos membros.

Para Leach (1994) além da comunicação existem outros aspectos fundamentais para melhorar os conflitos entre pais e filhos que são:

> "O filho deve ser convidado, e não pressionado para entrar na empresa; a existência de intensa comunicação entre pai e filho; respeito no trato e nas idéias; reconhecimento, por parte do filho, da existência do pai; existência de espaço para o filho crescer e amadurecer; Intervenção de terceiros: empresário amigo, mediador ou consultor" (LEACH, 199*4).*

Para solucionar os conflitos e melhorar a relação entre os irmãos, é necessário muito esforço para que o respeito mútuo não seja perdido. Leach (1994) diz que além do respeito é necessário que os filhos sejam tratados na empresa de acordo com as suas competências. Para solucionar os conflitos entre os irmãos é necessário:

> "Compreensão das diferenças de perfis de todos os irmãos; Participação de terceiros para o equilíbrio da situação; Respeito no tratamento; Estímulo ao trabalho em equipe; Remuneração não deve ter o conceito de mesada; Participação de pessoas isenta na promoção, avaliação de desempenho, desligamento e escolha do sucessor; Comunicação intensa" (LEACH, 1994).

Leach (1994) explica que os principais obstáculos que impedem a continuidade da empresa familiar estão relacionados aos conflitos entre os integrantes da família. Os problemas de relacionamento entre os familiares ocorrem quando as dimensões família, empresa e sociedade não são devidamente separadas, provocando assim o surgimento de dificuldades mais críticas, chamada pelo autor de fronteiras coincidentes, que são espaços onde: a finalidade e as metas de um sistema se chocam com as de outros; as regras de funcionamento e os padrões de comportamento adequados a um sistema são transferidos para o outro.

Os conflitos, como mencionados anteriormente, são vistos como os principais entraves que impedem a longevidade da empresa familiar, e no momento de troca de comando de uma geração familiar para outra surgem problemas que não

são fáceis de eliminar. No entanto, existem estratégias gerenciais que podem reduzi-los de forma que a empresa consiga se perpetuar.

Leach (1994) diz que é importante identificar os conflitos mais comuns na empresa familiar, porém é necessário saber as causas dos conflitos e elaborar estratégias para a sua redução, que devem ser baseadas na comunicação entre os membros, na criação de regras de convivências que devem estar em consonância com todos da família ou mesmo a construção de um mecanismo de gerenciamento de conflitos nas empresas familiares.

Lodi (1987) mostrou que 50% das empresas familiares não sobrevivem à passagem da primeira geração para a segunda, do fundador ou sucessor. No entanto, apenas 30% dessas empresas não conseguiram permanecer no mercado de trabalho, indagando que os principais motivos para sua falência seriam a falta de experiência, garra, não vocação para o cargo, falta de visão administrativa, para se atuar no mercado.

Como foi levantado neste estudo, na maioria das questões apresentadas, os maiores perigos para uma gestão familiar são: a falta de preparo, especialização planejamento. Mantendo a empresa familiar à parte de cativar clientes e colaboradores, é preciso mais profissionalização por parte da gestão, com especialização adequada, e mantendo a cabeça sempre aberta, aceitando as possíveis sugestões de pessoas de fora da família, que podem auxiliar no desenvolvimento e crescimento da empresa.

Além disso, preocupar-se mais com o preparo dos sucessores, no sentido de que muitas vezes a empresa seja seu sonho, mas não o dele, a com a sucessão evite a falência, por falta de motivação do futuro gestor.

3. CONCLUSÃO

No presente estudo de revisão, podemos concluir que uma empresa familiar é muito vantajosa, no sentido de que seus colaboradores acabam se tornando mais leais, diminuindo a rotatividade, vivendo em um ambiente familiar, onde os laços afetivos são sempre presentes.

Deve-se levar em conta aspectos que podem ser classificados de mais humanos para o sucesso de uma empresa familiar, após ter passado pelo processo sucessório, a transparência, a capacidade de separar o afeto familiar da avaliação profissional, e sobretudo, capacidades dos sucedidos de conscientizar os herdeiros de que mais importante do que receberem da empresa, é o que podem oferecer a ela.

Entende-se que, em uma empresa familiar, uma vez superados os problemas familiares e alicerçada em uma base profissionalizante sólida, tal empresa torna-se mais eficaz que a empresa de natureza estatal.

Por fim, o grande desafio bem como as respostas importantes para os principais problemas de uma empresa familiar encontra-se justamente no núcleo e na organização da família, que pode ser representada nos momentos importantes, referentes às decisões, processos de sucessões de herdeiros e na profissionalização constante dos membros desta empresa, para que esta continue prosperando em suas atividades e lucros, permanecendo com solidez no mercado.

ABSTRACT

This study examined the characteristics of partnership in family business and how the relationship problems between family members can lead to bankruptcy of the company if they are not solved. The article demonstrate how companies can reduce conflicts in their environment by showing the importance of professionalization, the stages in the development of the company, and the strategies to be taken for the continuity of the family business in the business market. Taking into account that the organizations that predominate in Brazil and in the world are family companies, being micro, small, medium or large, it is justified the importance of a study about their characteristics and specific problems. These organizations are made up of people with different interests and peculiarities, which can instigate conflicts, being necessary to create strategies within the company to try to reduce the problems and, in this way, being able to achieve the continuity in the family business. It is a qualitative-descriptive research, in which the Bibliographic Review was used as a research method, raising the conceptual data about the proposed theme.

KEY-WORD: conflicts; family businesses; partnership; professionalization.

4. REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2005.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Ed: Sextante, Rio De Janeiro, 2004. Disponível em: http://www.esextante.com.br/media/upload/livros/Monge_Trecho_1.pdf Acesso dia 6 de Janeiro de 2018.

LEACH, P. Family business. London: Stoy Hayward,1994.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** Ed: Pioneira, São Paulo, 1987.

MOREIRA JR. A. L. **Estratégia de governança na empresa familiar**.São Paulo, 2006.

NAJJAR. Eduardo. **Empresa familiar, construindo equipes vencedoras na família empresaria.** São Paulo, 2011. Disponível em : <https://pt.scribd.com/document/228434361/Empresa-Familiar-Eduardo-Najjar-pdf> Acesso dia 29 de Dezembro de 2017.

RICCA, Domingos. **As dificuldades de administrar empresas familiares.** São Paulo, 1998. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Odl_wgTi_JIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sucess%C3%A3o+em+empresa+familiar&ots=i9ZHbM75H4&sig=Lfs1F7mWLnvmV6N5irNelGtQ6YQ> Acesso dia 26 de Dezembro de 2017.

SEBRAE. **Pontos fortes e fracos – Empresa Familiar**. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp> Acesso dia 5 de Janeiro de 2018

TOURINHO, N. **Chefia, liderança, e relações humanas**. Belém 1981.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa**. Rio de Janeiro, 1996.