

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Ingrid de Oliveira Queiroz¹, Marcos da Silva Araújo²

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Mestre do Curso Ciência da Informação

Resumo

Introdução: As empresas familiares desempenham um papel crucial na economia, mas sua sustentabilidade depende de uma gestão eficaz que considere a dinâmica familiar e os aspectos empresariais. **Objetivo:** O objetivo deste trabalho é investigar as práticas de gestão em empresas familiares, identificando os desafios específicos que essas organizações enfrentam, como a sucessão, as principais dificuldades na gestão, falta de profissionalização e o conflito entre a família e o negócio. **Materiais e Métodos:** A metodologia utilizada se baseou em pesquisas e análise de conteúdo de artigos acadêmicos sobre o tema. **Desenvolvimento:** Os resultados desta pesquisa revelaram que as empresas familiares enfrentam desafios significativos, como a sucessão e a gestão de conflitos. As práticas de governança se mostraram cruciais para a mitigação desses problemas, sendo que a comunicação aberta e a definição clara de papéis ajudam a fortalecer as relações familiares e empresariais. **Considerações finais:** Com tudo, conclui-se que para garantir a sustentabilidade das empresas familiares, é fundamental desenvolver estratégias que equilibrem a dinâmica familiar e as exigências do mercado, promovendo um ambiente de trabalho saudável e uma visão compartilhada para o futuro.

Palavras-Chave: Gestão; Empresa Familiar; Sucessão; Conflitos; Desafios;

Abstract

Introduction: Family businesses play a crucial role in the economy, but their sustainability depends on effective management that considers family dynamics and business aspects. **Objective:** The objective of this work is to investigate management practices in family businesses, identifying the specific challenges that these organizations face, such as succession, the main difficulties in management, lack of professionalization and the conflict between the family and the business. **Materials and Methods:** The methodology used was based on research and content analysis of academic articles on the topic. **Development:** The results of this research revealed that family businesses face significant challenges, such as succession and conflict management. Governance practices proved to be crucial for mitigating these problems, with open communication and clear definition of roles helping to strengthen family and business relationships. **Final considerations:** Overall, it is concluded that to ensure the sustainability of family businesses, it is essential to develop strategies that balance family dynamics and market demands, promoting a healthy work environment and a shared vision for the future.

Keywords: Management; Family Business; Succession; Conflicts; Challenges;

Contato: ingrid.queiroz@soupromove.com.br

Introdução

As empresas familiares têm sido uma característica proeminente do cenário empresarial global, desempenhando um papel vital na economia e na sociedade. Essas empresas estão presentes em diversos setores da economia global, representando uma parcela significativa dos negócios em diversos países, incluindo o Brasil. Definidas pela interseção única entre laços familiares e interesses empresariais, essas organizações enfrentam desafios em relação à governança, à sucessão e aos conflitos familiares.

Assim, a empresa familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso, em contrapartida, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta desvantagens e desafios, que se não adequadamente enfrentados podem vir a comprometer a organização (Araújo, 2018).

A gestão abrange tudo que se refere ao conjunto de práticas, ferramentas e estratégias utilizadas para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de uma determinada empresa, sendo essencial para o sucesso de qualquer organização.

De acordo com Araújo (2018), “os problemas são diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar.” Conforme (Ricca, 2006), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Por essas razões, o presente estudo tem como tema central a seguinte questão: Quais os principais desafios enfrentados na gestão de empresas familiares?

A dinâmica das empresas familiares desempenha um papel fundamental na economia global, representando uma parcela significativa das organizações em todo o mundo. No entanto, embora essas empresas sejam fundamentais para o tecido econômico e social, a pesquisa acadêmica sobre o assunto muitas vezes destaca lacunas importantes que merecem investigação mais aprofundada.

Primeiramente, as empresas familiares enfrentam desafios únicos decorrentes da sobreposição de interesses familiares e empresariais. Essa interseção pode resultar em questões complexas de governança, sucessão, gestão de conflitos e desenvolvimento estratégico. Compreender como esses fatores influenciam o desempenho e a sustentabilidade das empresas familiares é crucial para orientar práticas de gestão eficazes.

Além disso, a natureza das empresas familiares pode variar amplamente de acordo com fatores culturais, sociais e econômicos específicos de cada região. Portanto, é essencial realizar pesquisas que considerem as nuances e diferenças contextuais para fornecer insights relevantes e aplicáveis.

É necessário considerar ainda que o estudo das empresas familiares não se limita apenas aos aspectos internos da organização. Essas empresas frequentemente desempenham um papel vital nas comunidades em que operam, influenciando o emprego, o desenvolvimento econômico local e as práticas de responsabilidade social corporativa. Compreender o impacto das empresas familiares no contexto mais amplo da sociedade é crucial para promover o desenvolvimento sustentável e a prosperidade compartilhada.

Dessa forma, esta pesquisa visa preencher lacunas importantes na literatura existente, explorando os desafios, oportunidades e impactos das empresas familiares em diferentes contextos. Ao fazê-lo, busca-se não apenas aumentar o entendimento acadêmico sobre o assunto, pela necessidade de apontar a importância do assunto perante a contribuição para a cultura, economia e de impacto para a sociedade, por serem os pilares da economia brasileira, gerando empregos, estimulando o crescimento econômico e contribuindo para o desenvolvimento de comunidades locais. Além de todos os desafios específicos que as organizações enfrentam e a necessidade de abordá-los de uma forma eficaz.

O objetivo geral deste trabalho é investigar os principais desafios enfrentados pela gestão de empresas familiares, visando contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes nesse contexto específico. Para os objetivos específicos incluem analisar os aspectos técnicos, sociais e econômicos correlatos aos empreendimentos familiares, evidenciar as características e desafios específicos relacionados às empresas familiares e identificar as principais estratégias e métodos de gestão eficazes para promover o crescimento sustentável e a harmonia entre os aspectos familiares e empresariais.

O presente estudo está estruturado em capítulos, sendo que o primeiro trata da definição de empresa familiar, o segundo se refere à sucessão e continuidade, o terceiro mostra os principais desafios na gestão de empresas familiares, o quarto aborda os conflitos entre família e negócio, e o quinto capítulo descreve resistência dos fundadores à transição.

Materiais e Métodos

No que diz respeito ao método, a pesquisa foi realizada através de estudo descritivo, onde foi proporcionado uma análise minuciosa e detalhada do objeto de estudo. Este trabalho é uma revisão bibliográfica. A coleta de dados foi realizada a partir da leitura de artigos científicos encontrados através do Google Acadêmico, Google, Scielo e de livros sobre o tema. Para pesquisa nas bases de dados foram utilizados os seguintes descritores “Gestão de empresas familiares”, “Gestão de pessoas em empresas pequenas”, “Gestão de Empresas”, “Empresas Familiares”, entre outros.

Os artigos foram filtrados com base em critérios de inclusão e exclusão pré definidos, como idioma e tipo de estudo. Devido ao pouco acesso de artigos e estudos recentes, não foi adotado tempo de exclusão temporal.

Em seguida, os textos completos dos artigos selecionados foram analisados detalhadamente, como a metodologia, resultados e conclusão de cada estudo. A análise dos dados coletados foi realizada por meio de uma categorização temática, permitindo identificar padrões, tendências e lacunas na literatura.

Desenvolvimento

Definição de empresa familiar

A empresa familiar é caracterizada por ser controlada por membros da mesma família, podendo ser repassada de geração para geração. A participação desses membros pode manifestar-se de diversas formas, desde a presença no capital até mesmo a ocupação de cargos de liderança e mão de obra. As empresas familiares cultivam um forte senso de propósito e legado, priorizando a sustentabilidade e o crescimento gradual (Adachi, 2006). Conforme Lodi (1999) “é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

Sobre as características das empresas familiares, Lethbridge (1994) revela que o principal modelo de empresa familiar no mundo é o tradicional, marcado pelo capital fechado, mínima transparência administrativa e financeira e em que a família domina por completo a gestão da empresa. As empresas familiares de sucesso no mercado nacional são aquelas que, sem tirar a família da gestão/ condução da empresa, exigem a profissionalização dos líderes do negócio.

Sucessão e Continuidade

A sucessão familiar nas empresas familiares é o de transferência do controle, da gestão e da propriedade, é um processo crítico que muitas vezes determina a continuidade e o sucesso a longo prazo dessas organizações. A transição pode ser desafiadora devido à intersecção de relações familiares e interesses empresariais. “A sucessão é um dos maiores desafios enfrentados pelas

empresas familiares, pois envolve não apenas a transição da liderança, mas também a preservação dos valores familiares e a continuidade do negócio” (Lansberg, 1999).

Leone (1991 *apud* Capelão, 2000) evidencia a importância da sucessão familiar, que se dá pelo fato de assegurar a continuidade da empresa e dos valores familiares, possibilitando também a implementação de novas estratégias e planos de expansão. Através de um planejamento meticuloso e da comunicação aberta entre gerações. É possível assegurar uma transição suave e bem-sucedida, preservando o legado familiar e impulsionando o crescimento do negócio para as futuras gerações.

Para Neves (2005) “ao se estabelecer as regras para admissão e treinamento de herdeiros e sucessores, poder-se-á estar dando início de fato ao processo de sucessor do fundador da empresa”. Sobre esse tema, Werner (2004) elucida que “planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado”.

Desse modo, o mesmo autor ainda salienta que o planejamento sucessório é essencial para minimizar conflitos e garantir uma transição suave. Ele envolve a definição clara de quem assumirá os principais papéis de liderança e como a transferência de propriedade será realizada. Um plano bem elaborado pode ajudar a alinhar as expectativas dos membros da família e dos colaboradores, preservando a harmonia e a continuidade dos negócios.

Principais Desafios na Gestão de Empresas Familiares

As empresas familiares enfrentam diferentes desafios. Um dos mais comuns é lidar com conflitos internos entre os membros da família. Diferenças de opinião, rivalidades e disputas de poder podem surgir, especialmente quando se trata de questões relacionadas à gestão e sucessão. Superar esses conflitos requer comunicação aberta, respeito mútuo e a busca por soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos (Siqueira, 2023).

Outro desafio apontado por Oliveira (1999) é a

sucessão de liderança dentro dessas organizações. Muitas vezes, a transição de poder de uma geração para outra pode ser complicada, especialmente se não houver um plano claro em vigor. A falta de preparação dos sucessores, resistência à mudança por parte da geração mais antiga e incerteza sobre o futuro da empresa podem dificultar a transição. Para superar esse desafio, é essencial implementar um plano de sucessão bem estruturado, identificar e desenvolver talentos internos e garantir uma comunicação aberta e transparente entre as gerações.

Encontrar o equilíbrio certo entre a gestão profissional e a gestão familiar pode ser um desafio para muitas empresas familiares. Enquanto a gestão profissional pode trazer novas ideias, melhores práticas e eficiência operacional, a gestão familiar é muitas vezes caracterizada por valores tradicionais, lealdade e um forte senso de identidade corporativa. Para superar esse desafio, as empresas familiares precisam reconhecer a importância de incorporar talentos externos, adotar uma abordagem baseada em mérito e promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a excelência (Lodi, 1999).

Embora as empresas familiares enfrentem uma série de desafios únicos, elas também possuem vantagens distintas, como valores familiares sólidos, compromisso com a comunidade e agilidade decisória. Ao reconhecer e abordar prontamente esses desafios, as empresas familiares podem fortalecer sua posição no mercado e garantir o sucesso contínuo ao longo das gerações.

Conflitos entre família e negócio

Os conflitos familiares em negócios podem surgir por diversas razões, incluindo: diferenças de opinião, expectativas não atendidas, mistura de papéis, entre outros. As divergências sobre a direção estratégica da empresa podem gerar tensões. Cada membro pode ter uma visão diferente do que é melhor para o negócio. Os membros podem ter expectativas pessoais que não se alinham com os objetivos do negócio, levando a frustrações e desentendimentos. A sobreposição de papéis familiares e profissionais pode confundir as responsabilidades, resultando em conflitos de interesse.

Os conflitos não resolvidos podem ter impactos

significativos, prejudicando o desempenho dos negócios com disputas internas que podem afetar a tomada de decisões e a eficiência operacional, comprometendo o desempenho financeiro da empresa. Os conflitos podem causar rupturas nos laços familiares, prejudicando relações pessoais e criando um ambiente de trabalho hostil. Como observa Lansberg (1999), "a desarmonia no ambiente de trabalho pode transbordar para as relações pessoais, prejudicando a coesão familiar".

Para mitigar os conflitos, podem ser adotadas estratégias para promover um ambiente de diálogo onde todos os membros possam expressar suas opiniões e preocupações, tendo uma comunicação aberta. Assim, estabelecer responsabilidades claras pode minimizar a sobreposição de funções.

Falta de profissionalização

A profissionalização é um aspecto crítico para o sucesso e a longevidade das empresas familiares. Contudo, a resistência à adoção de práticas profissionais pode levar a desafios significativos, afetando não apenas o desempenho financeiro, mas também a dinâmica familiar. Como afirmam Miller e Le Breton-Miller (2005), "a falta de profissionalização pode se transformar em um obstáculo ao crescimento e à sustentabilidade das empresas familiares".

A resistência à profissionalização nas empresas familiares pode ser atribuída a diversos fatores, como, a tradição e a cultura familiar muitas vezes se sobrepõem a práticas profissionais. Segundo Lansberg (1999), "muitas famílias preferem manter a informalidade nas operações, o que pode prejudicar a eficácia e a eficiência do negócio". Muitas vezes, os membros da família podem não ter a formação ou o conhecimento necessário para implementar mudanças profissionais. A falta de habilidades de gestão, especialmente em empresas familiares, pode dificultar a profissionalização e limitar a capacidade da organização de se adaptar às exigências do mercado" (Oliveira e Pimentel, 2016)

As consequências de não adotar práticas profissionais podem ser sérias e abrangentes. A informalidade pode gerar mal-entendidos e conflitos entre membros da família. Empresas que não se profissionalizam podem enfrentar sérios problemas na transição entre gerações.

Para superar a falta de profissionalização, algumas estratégias podem ser implementadas, como, investir em educação e desenvolvimento de habilidades é essencial. Buscar orientação de consultores especializados, estabelecer processos e estruturas claras pode ajudar na profissionalização.

Resistência dos fundadores à transição

A transição de liderança em empresas familiares é um momento crítico que pode determinar a continuidade e o sucesso do negócio. No entanto, a resistência dos fundadores a essa mudança é um desafio recorrente. Muitos fundadores temem que, ao passar a liderança, perderão o controle sobre a empresa que construíram. A identidade do fundador está muitas vezes ligada ao negócio. Como observam Miller e Le Breton-Miller (2005), "os fundadores frequentemente veem suas vidas e legados interligados ao sucesso do negócio, tornando a transição uma experiência emocionalmente carregada".

A elaboração de um plano de sucessão detalhado, assistência de consultores especializados, e investir na capacitação da próxima geração pode aumentar a confiança do fundador. Como destacam Miller e Le Breton-Miller (2005), "programas de formação e desenvolvimento podem preparar os sucessores, tornando-os mais aptos a assumir".

Considerações Finais:

A gestão de empresas familiares é marcada por particularidades que, embora proporcionem uma identidade única, também apresentam desafios significativos para a continuidade e sucessão. Este trabalho explorou os principais obstáculos enfrentados por essas organizações, destacando o conflito entre as dinâmicas familiares e as necessidades empresariais, bem como a falta de profissionalização na gestão.

Um dos principais desafios identificados é a resistência dos fundadores à transição de liderança. Muitas vezes, essa resistência é alimentada pelo medo da perda de controle e pela

dúvida sobre a capacidade da nova geração. Para superar esse obstáculo, é crucial estabelecer um planejamento sucessório que envolva não apenas a escolha de um sucessor, mas também o desenvolvimento de suas habilidades e a integração dele no cotidiano da empresa.

Além disso, a falta de profissionalização da gestão pode comprometer o desempenho e a sustentabilidade do negócio. Empresas que não adotam práticas de gestão modernas e eficientes tendem a enfrentar dificuldades em um mercado competitivo. A implementação de processos profissionais, mesmo que gradualmente, é essencial para garantir a continuidade da empresa e a sua adaptação às novas demandas do mercado.

Os conflitos entre a esfera familiar e a empresarial também merecem destaque. Tais conflitos podem afetar a tomada de decisões e gerar tensões que prejudicam a saúde organizacional. Estabelecer uma governança clara, que defina papéis e responsabilidades tanto para a família quanto para os gestores, é uma estratégia fundamental para minimizar esses conflitos e promover um ambiente mais colaborativo.

Por fim, as empresas familiares que buscam estratégias de crescimento devem considerar a diversificação e a inovação como pilares de sua expansão. A adoção de tecnologias e a abertura para novas oportunidades de mercado podem ser essenciais para garantir a relevância e a competitividade da empresa ao longo do tempo.

Em conclusão, a continuidade e o sucesso das empresas familiares estão ligados a uma gestão equilibrada que harmonize as necessidades familiares e empresariais. O planejamento sucessório, a profissionalização da gestão e uma governança clara são estratégias essenciais para enfrentar os desafios e garantir um futuro promissor. Investir nessas áreas não apenas fortalece a empresa, mas também preserva o legado familiar.

Referências:

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

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão empresarial:** o desafio da terceira geração. São Paulo, 2006.

- ARAÚJO, João P. de A. **Análise dos desafios de gestão presentes em uma empresa familiar**. Local: Editora, 2018.
- BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como organizar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações e Sociedade** da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, v.7, n.18, p. 141- 155, 2000.
- COUTINHO, F. F., & MAZZON, J. A. **Sucessão e continuidade em empresas familiares: Um estudo sobre a importância do planejamento**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Caxias do Sul, p. 234-250, 2016.
- DAMIAN, Terezinha. **Gestão de empresa: tópicos especiais em gestão empresarial**. Jundiaí: Paco, 2015.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 175 p, 2002.
- LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1997.
- LANSBERG, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.
- LODI, João B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 199 p, 1999.
- LANSBERG, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.
- LODI, João B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 57 p, 1999.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MILLER, Danny; BRETON-Miller, Isabelle Le. **Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family business**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- NEVES, Zulmar. Parceiros RH: **Empresa familiar: o acordo de sócios e familiares: o caminho possível**. Caxias do Sul, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. C., PIMENTEL, T. D. Profissionalização da gestão em empresas familiares: Desafios e soluções. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, p. 29-45, 2016.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 2006
- SIQUEIRA, José Ricardo. **A gestão de conflitos em empresas familiares: Um desafio contínuo**. Revista de Administração e Negócios, p.102-115, 2023.
- WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.