

ADMINISTRAÇÃO DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

FAMILY BUSINESSES MANAGEMENT ADMINISTRATION

¹CASTANHARO, Maria Clara; ²GARCIA, Nathalia da Silveira;
³SILVA, Jacqueline Cristiane de Oliveira

^{1a3}Curso de Administração
 Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-Unifio/FEMM

RESUMO

As empresas familiares contribuem para o crescimento da economia brasileira, criando empregos e impulsionando o mercado. Por outro lado, a sobrevivência desses negócios depende de uma gestão bem-sucedida. Este artigo discute as complexidades da gestão de empresas familiares, destacando sua importância no cenário empresarial global. Apesar de vantagens como o compromisso e a continuidade geracional, estas organizações enfrentam desafios únicos relacionados com a sucessão, o poder e os conflitos familiares. O estudo utilizou da abordagem qualitativa, baseando-se em pesquisas bibliográficas a fim de compreender a natureza e a extensão dessas dificuldades com o objetivo de contribuir para uma gestão mais eficaz e sustentável. As principais questões enfrentadas pela sucessão incluem conflitos familiares, falta de gestão profissional e a sucessão familiar. Estudar as empresas familiares é de suma importância pois permite compreender melhor as nuances desse setor em constante mudança, ao mesmo tempo em que promove a busca por estratégias mais eficazes para sua gestão e sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Conflito; Economia; Empresa Familiar; Sucessão.

ABSTRACT

Family businesses contribute to the growth of the Brazilian economy by creating jobs and driving markets. On the other hand, the survival of these companies depends on successful management. This article discusses the complexities of running a family business and highlights their importance in the global business landscape. Despite the advantages these organizations offer, such as participation and intergenerational continuity, they face unique challenges related to succession, power, and family conflicts. The study uses a qualitative approach based on bibliographic research to understand the nature and extent of these difficulties, with the aim of promoting more effective and sustainable management. The main issues that exist in succession are family conflicts, lack of professional management, and family inheritance. Studying family businesses is crucial as it allows for a better understanding of the nuances of this ever-changing industry, at the same time, the search for more effective long-term management and sustainability strategies is encouraged.

Keywords: Conflict; Economy; Family Business; Succession

INTRODUÇÃO

O conceito de empresa é bem amplo e existem várias definições, porém podemos simplificar como um conjunto de recursos financeiros, humanos e técnicos, de modo que envolvem a concretização de um objetivo econômico específico para a realização de uma atividade orientada para a satisfação das necessidades de seus vários *stakeholders*, incluindo: clientes, colaboradores, acionistas, credores, fornecedores. (Equipe Editorial, 2011).

Dentre as várias formas de constituição de empresas, temos aquela cuja ocorre a união de sociedade e família, se tornando uma empresa familiar. Essas, por sua vez, são caracterizadas devido a ligação de parentesco, que geralmente prossegue a partir

da segunda geração, garantindo a sucessão do negócio. Mesmo que haja outros *stakeholders* ou acionistas envolvidos, se a maior parte da empresa pertence à família que iniciou a sociedade, ainda podemos classificá-la como uma companhia familiar. Em resumo, são instituições nos quais as relações familiares estão presentes e interferem diretamente em seu funcionamento. (G4 Educação, 2023)

Embora essas empresas possuam uma vantagem distintiva de compromisso e continuidade geracional, elas também enfrentam uma série de desafios únicos no campo da administração, uma vez que a característica da empresa familiar é a questão de sucessão em relação ao favoritismo e aos conflitos gerados pela questão de hierarquia. (Portofino, 2023).

Neste sentido, a problemática que se levanta nesta pesquisa é: quais os desafios enfrentados pelas empresas familiares no contexto da administração? Os principais problemas enfrentados são os conflitos familiares relacionados a divergências de opinião na tomada de decisão, a falta de habilidades para a gestão profissional a dificuldade em lidar com conflitos interpessoais, planejar a sucessão e separar decisões empresariais e familiares.

Ao entender melhor esses aspectos, os envolvidos na gestão podem desenvolver estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades únicas oferecidas por esse contexto empresarial.

As empresas familiares representam uma significativa parcela da economia, gerando empregos, inovação e desenvolvimento local. Compreender a sucessão familiar é essencial para garantir que as empresas familiares continuem existindo ao longo das gerações, evitando crises, fortalecendo comunidades e promovendo um ambiente de negócios saudável e competitivo.

Este artigo tem como objetivo explorar os complexos dilemas enfrentados pelos gestores de organizações familiares, com um foco especial em três problemas críticos: poder, conflitos e dinâmica de relacionamento.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foram utilizados livros, artigos científicos, produções acadêmicas e sites confiáveis, com a finalidade de realizar um levantamento de cunho bibliográfico sobre a gestão administrativa de empresas familiares. Através de uma abordagem qualitativa, o estudo tem a intenção de

aprofundar os conhecimentos e apresentar maneiras de melhorias para as empresas de cenários familiares.

DESENVOLVIMENTO

EMPRESA FAMILIAR

Um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que são conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria. A gestão da empresa pode ser feita por uma pessoa de fora da família, e nem por isso ela deixará de estar enquadrada como um negócio familiar. Nesse caso, é preciso apenas que haja figuras familiares no quadro de diretores ou acionistas. (SEBRAE, 2022)

Diferentemente do que muitos imaginam, uma empresa familiar não é somente um negócio que atua em uma pequena comunidade. O Walmart, a Samsung e a Porsche, por exemplo, são empresas familiares. O Walmart, considerado a maior rede de varejo do mundo, contabilizou uma receita global de US\$ 572 bilhões em 2022, de acordo com dados do Statista. (G4 Educação, 2023).

Em solo nacional, companhias como Pão de Açúcar, Grupo Votorantim e Organizações Globo são familiares e, ainda de acordo com o índice da EY e citado em um artigo da Bloomberg Línea, a JBS é a maior empresa familiar do Brasil. Na lista também aparecem nomes como Magazine Luiza, Porto Seguro e Gerdau. Ao todo, as 10 maiores empresas familiares brasileiras faturam mais de US\$ 101 bilhões. (G4 Educação, 2023).

Nas empresas familiares, as complexas relações entre família, propriedade e negócios geram práticas que podem impactar tanto a gestão quanto a sucessão. Para entender essas interações em 1978, o Modelo dos Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares foi elaborado na Harvard Business School pelo professor Renato Tagiuri e seu aluno de doutorado John Davis. O seu objetivo girava em torno de desvendar a dinâmica de funções, problemas e tensões que ocorrem nos sistemas de empresas familiares. (G4 Educação, 2024).

Eles observaram que representar apenas dois círculos – um para a Família e outro para os Negócios – não era suficiente. Eles perceberam que um terceiro círculo simbolizando a Propriedade era essencial para retratar distintamente as interseções e responsabilidades compartilhadas entre os tomadores de decisão de diferentes esferas, sejam eles familiares ou não familiares envolvidos na propriedade da

empresa.

Família: O Círculo Familiar investiga questões familiares distintas das funções de propriedade e gestão, abrangendo até mesmo filhos e sogros não proprietários e não envolvidos. Embora possam não deter direitos de propriedade, os seus interesses ainda entram em jogo. O Conselho da Família e a Assembleia da Família são as estruturas governantes que tratam dos assuntos deste círculo.

Na propriedade: As assembleias de acionistas e os conselhos de administração falam pelos proprietários; portanto, a família deve orientar a empresa durante a assembleia anual de acionistas e as ações do conselho. O Conselho de Administração atua como o principal canal entre a entidade da empresa e os membros individuais da família.

Empresa: É aqui que o plano estratégico e a sucessão de liderança da empresa se encontram com o planejamento de contingência e a mitigação de riscos normalmente o círculo mais avançado. Os círculos Família e Propriedade se sobrepõem por meio de planos patrimoniais individuais dos proprietários, enquanto a Propriedade se sobrepõe à Empresa por meio de planos estratégicos.

Finalmente, Empresa e Família se sobrepõem como planos de continuidade para garantir a sobrevivência da empresa. A interligação e a evolução de cada círculo acrescentam complexidade à gestão: no entanto, ajudam a descobrir onde se encontram os indivíduos-chave dentro do sistema (possuir versus trabalhar para uma empresa familiar) e áreas de confusão de funções devido a responsabilidades sobrepostas.

Dentro de uma empresa familiar, ainda de acordo com professor Renato Tagiuri e seu aluno de doutorado John Davis, em 1978, existem sete grupos de interesse, de acordo com o Modelo de Três Círculos.

- Membros da família dos proprietários, que não estão envolvidos na empresa, mas que são parceiros, sócios ou descendentes dos proprietários;
- Proprietários da família que não têm emprego na empresa;
- Proprietários não familiares que não são funcionários da empresa;
- Proprietários que não são familiares com a empresa;
- Funcionários não familiares;
- Membros da família que são funcionários da empresa, mas não são proprietários;
- Proprietários familiares que são funcionários da empresa.

Cada grupo tem seus próprios pontos de vista, objetivos, preocupações e dinâmica no negócio. Esses três círculos, interconectados, podem enquadrar um

funcionário que trabalha para uma empresa familiar em um dos sete setores.

A estrutura serve como um lembrete de que, ao olhar para as pessoas e grupos dentro dos três círculos, nenhum ponto de vista é mais legítimo do que o outro, e que diferentes perspectivas sobre o melhor caminho para a empresa podem ser combinadas para definir o futuro da empresa. O sucesso dos sistemas de empresas familiares depende, no longo prazo, do funcionamento e do apoio mútuo a esses grupos.

EMPRESAS FAMILIARES E A ECONOMIA

As empresas familiares desempenham um papel crucial na economia global e local, pois são fontes importantes de inovação e crescimento econômico. Na maioria dos países, as empresas familiares são o núcleo da economia. Grande parte das organizações em todo o mundo começou como um "negócio familiar". O crescimento e o avanço da economia global foram fortemente influenciados pelo sistema de produção doméstico.

A importância dessas empresas para a economia é tal que o assunto já abordado em uma variedade de literatura. Segundo Bernhoeft (1989), o número representa o impacto econômico das empresas familiares que foram oficialmente fundadas no Brasil que por sua vez está em 70% a 90%.

As empresas familiares são uma excelente representação no contexto econômico do Brasil e do mundo. Segundo uma investigação realizada pela consultoria McKinsey, 65% das empresas com receita anual superior a 200 milhões de dólares no Brasil são propriedade de famílias. (Gersick *et al.*, 1997).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que 90% das empresas brasileiras têm perfil familiar. As empresas familiares empregam 75% da força de trabalho do país e geram mais da metade do PIB. (SEBRAE, 2023) Ainda, segundo o IBGE, essas são responsáveis por 65% do PIB gerado no Brasil, além de responderem por 75% dos empregos. (FDC ORG, 2023)

São inúmeras as empresas familiares bem-sucedidas no Brasil. O Índice das Empresas Familiares de 2021, que lista as 500 maiores empresas de propriedade familiar do mundo de acordo com seu faturamento, coloca a JBS S.A. na 22ª posição. Ela é controlada pela família dos irmãos Joesley e Wesley Batista, que têm 35,6% do capital, emprega 250 mil colaboradores e tem um faturamento de US\$ 52,2 milhões. (Ey, 2023)

A realidade das empresas familiares pode variar de acordo com a região geográfica e cultural. Em algumas regiões, as empresas familiares são a espinha

dorsal da economia local, enquanto em outras podem enfrentar desafios específicos relacionados à legislação, cultura empresarial e acesso a recursos.

Em um estudo foi realizado pela EY e pela Universidade de St. Galle, Suíça, as 500 maiores empresas de propriedade familiar do mundo empregam 24,1 milhões de pessoas e têm uma receita total de US\$ 7,28 trilhões. (Ey, 2023).

Como mencionado anteriormente, as empresas familiares desempenham um papel importante na economia. Entretanto, o sucesso e a continuidade dessas empresas dependem de uma gestão eficaz da sucessão familiar. Para manter a longevidade do negócio, uma sucessão bem planejada é essencial.

SUCCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar em uma empresa ocorre quando o controle e a liderança da empresa são transferidos de uma geração para outra dentro da mesma família. O processo de sucessão pode variar amplamente dependendo da cultura empresarial, dos valores familiares e das circunstâncias específicas de cada empresa.

Geralmente, a sucessão familiar envolve etapas como identificação e desenvolvimento de sucessores, planejamento estratégico de longo prazo, comunicação aberta e transparente com todas as partes interessadas, e a implementação gradual da transição de liderança.

É essencial que a sucessão seja cuidadosamente planejada e gerenciada para garantir a continuidade e o sucesso da empresa, evitando conflitos familiares e promovendo a estabilidade organizacional. Sendo assim, um plano de sucessão familiar assegura que a empresa mantenha suas operações com o mínimo de interrupção e perturbação em seu modelo de negócio, trazendo diversos benefícios aos proprietários e seus herdeiros.

As conclusões de um estudo do Banco Mundial indicam que apenas 15% das empresas familiares sobrevivem para atingir a terceira geração, dados preocupantes, dada a importância do mesmo para a economia.

De acordo com nossas pesquisas, dentre os principais problemas temos:

- **Conflitos familiares:** Disputas e conflitos entre membros da família podem surgir devido a diferenças de opinião, valores e expectativas em relação à gestão da empresa;
- **Dificuldades de sucessão:** O processo de sucessão pode ser complicado e desafiador, especialmente se não houver um plano claro e transparente de transferência de poder e liderança;
- **Nepotismo e falta de meritocracia:** A contratação de familiares em cargos de

liderança pode levar à percepção de favoritismo e falta de mérito, o que pode afetar negativamente a moral dos funcionários e o desempenho da empresa;

- Gestão inadequada: A falta de habilidades de gestão profissional ou a resistência à mudança por parte dos líderes familiares podem prejudicar a eficácia operacional e a capacidade da empresa de se adaptar a novas condições de mercado;
- Desafios de governança: A falta de estruturas claras de governança corporativa pode resultar em decisões arbitrárias, conflitos de interesse e instabilidade organizacional.

Empresas familiares enfrentam desafios como conflitos internos, dificuldades de sucessão, nepotismo, gestão inadequada e falta de governança, o que pode afetar sua continuidade. Mesmo assim, elas são fundamentais para a economia brasileira, com 71% das empresas de médio porte controladas por famílias. Segundo a Fundação Dom Cabral, a maioria dessas empresas está sob controle da primeira geração, e apenas 10,1% chegam à terceira, refletindo os desafios de longevidade. Muitos fundadores têm pouca experiência anterior, o que agrava os problemas de gestão e sucessão.

De acordo com a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC,2023) foram analisados outros fatores relacionados ao perfil das empresas familiares de médio porte no Brasil:

- A importância que as empresas médias têm para nossa economia é reforçada pelo fato de que 71% delas são controladas por famílias;
- Entre as empresas familiares de médio porte, 46,9% estão no controle da sociedade da 1ª geração, 43% na 2ª geração e 10,1% na 3ª geração, o que indica o desafio de manter as empresas ativas por um longo período;
- A maioria das empresas familiares é o primeiro empreendimento de seu fundador e, de acordo com pesquisas, somente 39 por cento dos fundadores de empresas familiares já tinham experiência profissional anterior em outra empresa;
- Empresas familiares não têm muitos sócios pessoas jurídicas.

Na média, as empresas familiares de médio porte têm mais funcionários (224) do que as empresas não familiares (196). (FDC,2023) Portanto, quando se fala do impacto dessa dinâmica de sustentabilidade das empresas familiares temos que sucessões mal conduzidas podem levar ao encerramento da empresa, além de colocar

em risco os laços familiares. A solução para esse problema consiste em investir em práticas de gestão aprimoradas, implementar uma política de transparência e estabelecer canais eficazes de comunicação.

A falta de equilíbrio nas informações é um dos principais conflitos enfrentados por empresas familiares, já que a distribuição inadequada de dados pode gerar situações complicadas. Uma medida que pode ser adotada para superar essa questão é implementar políticas de compartilhamento de informações.

Estabelecer regras de convivência é um fator crucial quando se trata de uma empresa familiar, pois separar assuntos pessoais dos profissionais pode ser um desafio, mas traz resultados positivos.

Assim como em qualquer outra empresa, é importante priorizar o planejamento, a execução e o controle dos resultados. O aprimoramento da comunicação interna, a implementação de políticas transparentes e a promoção de ética e conduta são medidas que fortalecem a empresa e facilitam a transição de liderança. Além disso, investir na qualificação dos altos executivos e contratar profissionais externos à família ajudam a garantir um processo de sucessão bem-sucedido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de empresas familiares mostra as dificuldades das relações familiares, que apresentam vantagens e desvantagens distintos na gestão e operação de negócios. O desempenho dessas organizações é fortemente afetado pelos problemas de sucessão, relacionamento, poder e hierarquia.

Uma análise aprofundada desses dilemas enfrentados pelos gestores de empresas familiares destaca a importância de compreender a natureza e a extensão destes desafios. Ao identificar as principais questões como conflitos familiares, dificuldades de sucessão, nepotismo e má gestão, podem ser desenvolvidas estratégias mais eficazes para lidar com este cenário.

A fim de garantir a estabilidade, o crescimento e a sustentabilidade das empresas familiares ao longo das gerações, é fundamental que os envolvidos que trabalham em empresas familiares estejam cientes desses desafios e continuem buscando melhorar continuamente suas práticas de gestão.

As dificuldades encontradas nas empresas familiares, especialmente relacionadas à sucessão, destacam a complexidade de administrar um negócio que equilibre interesses familiares e objetivos empresariais. A compreensão desses elementos se faz necessário a fim de criar estratégias que apoiem os envolvidos no

processo e que possibilite a continuidade dos negócios familiares, bem como, contribua para a estabilidade e crescimento da economia.

REFERÊNCIAS

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

Acesso em: 25 de março de 2024

EY. Empresa familiar – O que é, a importância para a economia e a realidade regional. 2023. Disponível em: **Índice de Empresas Familiares 2023 (ey.com)**. Acesso em: 01 de abril de 2024.

FDC ORG. **Empresa familiar** – Empresas familiares são protagonistas na economia. 2023. Disponível em: [Empresas familiares são protagonistas na economia \(fdc.org.br\)](#). Acesso em: 01 de maio de 2024.

G4 EDUCAÇÃO. **Empresa familiar** – O que é, a importância para a economia e a realidade regional. 2023. Disponível em: [O que são empresas familiares? Definições, exemplos e boas práticas - G4 Educação \(g4educacao.com\)](#).

Acesso em: 26 de março de 2024.

GERSICK. K. E. *et al.* **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

Acesso em: [27 de março de 2024](#)

IBGE. 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. **Revista Brasília**. No AR em 31/01/2024. Disponível em: [IBGE: 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil | EBC Rádios](#). Acesso em: 02 de abril de 2024.

SEBRAE. **Empresa familiar** – O que é, a importância para a economia e a realidade regional. 2022. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negociosfamiliares>. Acesso em: 25 de março de 2024.

SEBRAE. **Empresa familiar** – Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares. 2024. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares>

Acesso em: 25 de março de 2024.