



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jéssica Caroline Marques Romagnoli
Meriane Elias Cristina dos Santos

**O IMPACTO DA AUSÊNCIA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA EM
EMPRESAS FAMILIARES**



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jéssica Caroline Marques Romagnoli
Meriane Elias Cristina dos Santos

**O IMPACTO DA AUSÊNCIA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA EM
EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Me Sérgio Luiz Cabrini
Área de concentração: Governança corporativa

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

ROMAGNOLI, Jéssica Caroline Marques

O impacto da ausência de liderança estruturada em empresas familiares. / Jéssica Caroline Marques Romagnoli, Meriane Elias Cristina dos Santos – Americana, 2025.

60f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Sérgio Luiz Cabrini

1. Liderança. I. ROMAGNOLI, Jéssica Caroline Marques, II. SANTOS, Meriane Elias Cristina dos III. CABRINI, Sérgio Luiz IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Jessica Caroline Marques Romagnoli
Mériane Elias Cristina dos Santos

O impacto da ausência de liderança estruturada em empresas familiares

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Americana, 26 de junho de 2025

Banca Examinadora:



Prof. Me. Sergio Luiz Cabrini (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Cintia Gimenez da Cunha
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Paula da Fonte Sanches
Mestra
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedicamos esse trabalho aos nossos pais.

Agradecemos aos professores do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo apoio, orientação e todo conhecimento compartilhado.

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto da ausência de uma liderança estruturada no crescimento e sustentabilidade das empresas familiares, a partir de uma revisão bibliográfica e estudos de caso, identifica-se como a falta de uma governança clara e uma sucessão bem definida pode comprometer o desenvolvimento estratégico dessas empresas, tornando-as mais vulneráveis a conflitos internos e à estagnação. A pesquisa evidencia a importância da implementação de práticas de liderança e gestão profissionalizadas, com foco na continuidade do negócio e na preservação dos valores familiares. O estudo ressalta ainda o papel da comunicação, da capacitação dos sucessores e da criação de um conselho familiar como mecanismos fundamentais para mitigar esses desafios e garantir o crescimento sustentável.

Palavras-chave: Liderança; Empresas familiares; Governança corporativa.

ABSTRACT

This work analyzes the impact of the lack of structured leadership on the growth and sustainability of family businesses, based on a bibliographical review and case studies, identifying how the lack of clear governance and well-defined succession can compromise strategic development of these companies, making them more vulnerable to internal conflicts and stagnation. The research highlights the importance of implementing professional leadership and management practices, with a focus on business continuity and the preservation of family values. The study also highlights the role of communication, training successors and creating a family council a fundamental mechanism to mitigate these challenges and ensure sustainable growth.

Keywords: *Leadership; Family businesses; Corporate governance.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

RESULTADOS E DISCUSSÕES – GRÁFICO 1.....	36
RESULTADOS E DISCUSSÕES – GRÁFICO 2.....	36
RESULTADOS E DISCUSSÕES – GRÁFICO 3.....	38
RESULTADOS E DISCUSSÕES – GRÁFICO 4.....	39

LISTA DE TABELAS

IMPACTOS E SOLUÇÕES PARA A FALTA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA –

TABELA 1.....35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. O IMPACTO DA AUSÊNCIA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA EM EMPRESAS FAMILIARES	14
1.2. JUSTIFICATIVA	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivos Gerais.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
2. METODOLOGIA.....	19
2.1. TIPO DE PESQUISA	19
2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3. EMPRESAS FAMILIARES.....	23
3.1. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	24
3.2. EMPRESAS FAMILIARES E SEUS DESAFIOS	27
3.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO	28
3.4. CONSEQUÊNCIA DA FALTA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA	29
3.4.1. Impactos na Gestão Interna.....	30
3.4.2. Impactos no Desempenho Econômico.....	32
3.4.3. Impactos na Continuidade do Negócio.....	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
4.1. IMPACTOS OBSERVADOS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	36
4.2. ANÁLISE COMPARATIVA COM A LITERATURA	37
4.3. CASOS REAIS DE FALTA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA	39
4.3.1. Casa Granado (Brasil).....	40
4.3.2. Varig (Brasil).....	40
4.3.3. Mappin.....	41
5. PLANO DE AÇÃO PROPOSTO.....	42
5.1. MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ESTRUTURADA	42
5.2. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	43
5.3. MODELO DE UM PLANO SUCESSÓRIO ESTRUTURADO	44
5.3.1. Diagnóstico da Estrutura Atual.....	45
5.3.2. Definição de Critérios para Sucessão.....	45
5.3.3. Desenvolvimento e Capacitação do Sucessor.....	45
5.3.4. Planejamento e Transição de Poder.....	45
5.3.5. Formalização do Plano e Protocolo Familiar.....	46

5.4. MODELO DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS	46
5.4.1. Implementação de um Protocolo Familiar.....	46
5.4.2. Mediação e Facilitação de Diálogos.....	47
5.4.3. Criação de Comitês Familiares ou Conselhos de Família.....	47
5.4.4. Treinamentos em Comunicação Não-Violenta (CNV) e Inteligência Emocional.....	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
8. APÊNDICE.....	55
8.1. QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES	55

1. INTRODUÇÃO

A relação entre liderança e empresas familiares é um tema de grande relevância no cenário empresarial brasileiro, pois segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “90% das empresas têm perfil familiar no Brasil.” [IBGE, 2024]. Contudo, um levantamento do Banco Mundial revela que 30% dessas empresas conseguem alcançar a terceira geração, podendo concluir que menos da metade delas sobrevive a esse processo. Nos revelando a fragilidade estrutural de muitas organizações familiares, especialmente em aspectos relacionados à sucessão e a liderança. Podendo confirmar que um dos fatores mais recorrentes que levam à falência dessas empresas é a ausência de uma liderança bem definida e estruturada, pois os fundadores geralmente são responsáveis pela criação e consolidação do negócio, possuindo uma responsabilidade na visão estratégica fundamental para o empreendimento operar e prosperar.

Quando o sucesso inicial é alcançado a falta de um planejamento claro para a liderança torna-se um obstáculo, conforme aponta Chiavenato “A liderança é o eixo central que sustenta a organização permitindo a definição de rumos e a coordenação dos esforços.” [CHIAVENATO, 2020]. Pois sem uma base sólida a transição da geração muitas vezes é marcada por conflitos familiares causando a indefinição sobre quem deve assumir o comando, no qual compromete o futuro do negócio. A ausência de uma liderança estruturada gera um ambiente de insegurança e desorganização, no qual muitos familiares disputam o poder ou encontram dificuldades em liderar devido aos laços afetivos com os empregados, afetando diretamente no crescimento da empresa e evolução de seus processos produtivos comprometendo sua competitividade no mercado como destaca Lansberg “A gestão em empresas familiares enfrenta o desafio único de equilibrar as demandas emocionais e racionais, e, sem uma liderança clara.” [LANSBERG, 1999], sendo assim o risco de decisões fragmentadas e descoordenadas aumenta significativamente o risco de conflitos na organização.

O objetivo deste trabalho é identificar os principais problemas causados pela ausência de liderança estruturada em empresas familiares e propor soluções práticas para evitar que essas dificuldades levem à estagnação ou à falência, para isso, serão utilizados como fundamentação teórica livros, artigos científicos, pesquisa e os aprendizados adquiridos ao longo do curso. Por meio dessa análise, busca-se compreender como a falta de liderança pode limitar o potencial de crescimento e a

resiliência dessas organizações no longo prazo. Esse estudo pretende contribuir com a reflexão e alternativas para o fortalecimento da governança nas empresas familiares, ressaltando a importância de uma liderança clara e bem definida para assegurar sua continuidade e sucesso ao longo das gerações.

1.1. O IMPACTO DA AUSÊNCIA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico do Brasil, no qual acaba sendo responsável por uma grande parcela do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de milhões de empregos. Sendo assim, as empresas brasileiras são um dos pilares fundamentais para a estabilidade econômica do país como afirma Silva e Almeida “As empresas familiares são a base de muitas economias, contribuindo significativamente para o crescimento do mercado e a criação de oportunidades de trabalho.” [SILVA e ALMEIDA, 2021]. Essas empresas enfrentam desafios devido às suas características, uma das características são os vínculos afetivos entre os membros e o envolvimento direto da família na gestão. Oliveira ressalta que “A administração de empresas familiares vai além dos aspectos técnicos, englobando questões emocionais e culturais que afetam diretamente a tomada de decisões.” [OLIVEIRA, 2020].

Dentre os principais desafios enfrentados, a ausência de uma liderança estruturada se destaca como um fator crítico, no qual pode comprometer o crescimento e a sucessão da empresa, pois uma liderança estruturada exerce influência direta sobre a evolução dos processos produtivos e o sucesso organizacional. Quando a liderança é bem definida contribui para a diminuição de conflitos internos, definição de estratégias de crescimento e profissionalização da gestão. Lansberg destaca que “Uma liderança eficaz é essencial para a profissionalização das empresas familiares, garantindo sua adaptação às mudanças do mercado e sua continuidade ao longo das gerações.” [LANSERBERG, 1999].

Já a ausência de liderança estruturada pode resultar em diversos problemas como decisões inconsistentes, dificuldades na sucessão empresarial e conflitos internos que afetam a governança. Podemos observar que em muitas empresas familiares a transição entre gerações ocorre de forma desorganizada, levando à perda de identidade da empresa e ao comprometimento de sua competitividade, além disso, a falta de uma

liderança clara pode dificultar a implementação de inovações e adaptações necessárias para a sustentabilidade do negócio. Por fim, Medeiros e Santos reforçam que “A preservação dos valores e da identidade organizacional fortalece a cultura corporativa e diferencia a empresa no mercado”. [MEDEIROS e SANTOS, 2022].

Podemos concluir que a liderança estruturada não é apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade para garantir o crescimento sustentável e a longevidade das empresas familiares, preservando sua relevância econômica e social ao longo das gerações.

1.2. JUSTIFICATIVA

A importância deste tema para a gestão empresarial é bem evidente principalmente quando se considera o papel das empresas familiares na economia global, desempenhando um papel importante na geração de empregos e desenvolvimento econômico de inúmeros países. A ausência de uma liderança estruturada nessas organizações configura um problema crítico, no qual muitas vezes são negligenciados e afeta diretamente a eficiência operacional, sustentabilidade e a competitividade do negócio presentes em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes. Conforme apontam Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy “Os conflitos internos familiares representam uma das maiores ameaças à continuidade dessas empresas, destacando a necessidade urgente de práticas organizacionais robustas e de uma liderança clara e bem definida.” [Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy, 2009].

Sendo assim podemos concluir que a falta de um modelo de liderança estruturado pode acarretar sérios prejuízos como decisões pouco claras, prolongamento de conflitos, resistência à profissionalização da gestão e dificuldades nos processos sucessórios. No qual comprometem a governança corporativa e impactam negativamente o engajamento dos colaboradores, reduzindo a produtividade e dificultando a capacidade da empresa de se adaptar às constantes mudanças do mercado. Neste contexto, a pesquisa assume um papel estratégico ao oferecer diretrizes práticas para a implementação de processos de liderança e gestão estruturados, que promovam a longevidade e a sustentabilidade das empresas familiares. Ao integrar conhecimentos da Engenharia de Produção e da Psicologia Organizacional, o estudo propõe uma visão abrangente dos desafios enfrentados por essas organizações, proporcionando soluções que favorecem a criação de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e resilientes.

Portanto, os resultados desta pesquisa podem contribuir de forma significativa para o aprimoramento das práticas de gestão em empresas familiares, fortalecendo sua capacidade de inovação e adaptação, assegurando sua continuidade e relevância ao longo das gerações, e ampliando seu impacto positivo na economia.

1.3. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo analisar o impacto da ausência de uma liderança estruturada no crescimento das empresas familiares, no qual buscamos identificar os principais aspectos da gestão de empresas familiares como a estrutura de liderança mais adequada levando em conta suas particularidades organizacionais e relacionais. A pesquisa será fundamentada em estudos teóricos e resultados de pesquisa de campo, de modo a compreender como a ausência de uma liderança eficaz afeta negativamente os processos internos e a gestão da empresa, especialmente no que se refere à dinâmica entre os membros da família.

Com base nas análises realizadas iremos propor um modelo de liderança que atenda às especificidades das empresas familiares, no qual iremos conciliar a manutenção dos laços familiares com a eficácia organizacional, pois de acordo com Chiavenato “Uma liderança eficiente é crucial para alinhar pessoas e estratégias, especialmente em cenários complexos como os das empresas familiares.” [Chiavenato, 2014]. Sendo assim, o modelo no qual iremos sugerir buscará equilibrar as demandas organizacionais sem comprometer as relações interpessoais nem a continuidade do negócio.

1.3.1. Objetivos Gerais

O principal propósito desta pesquisa é analisar os impactos que a ausência de uma liderança estruturada gera nas empresas familiares, iremos analisar e apontar o problema que pode influenciar negativamente a eficiência organizacional, processos de tomada de decisão e continuidade do negócio no longo prazo. De acordo com Chiavenato “A liderança é um fator essencial para alinhar objetivos, fomentar a coesão entre as equipes e garantir a continuidade das estratégias organizacionais” [Chiavenato, 2010], sendo assim em empresas familiares onde as dinâmicas de poder e relações interpessoais são complexas a falta de liderança estruturada pode acarretar desafios

como conflitos internos, baixa motivação dos colaboradores e perda de competitividade podendo afirmar que esta pesquisa busca identificar esses impactos e propor reflexões que contribuam para a formação de uma liderança mais efetiva nesse contexto.

Iremos identificar e estudar os impactos que a ausência de uma liderança estruturada provoca no crescimento e na eficiência das empresas familiares, com o intuito de compreender como essa lacuna pode influenciar negativamente os processos de tomada de decisão, desempenho organizacional e continuidade do negócio no longo prazo. A partir da análise proposta iremos identificar os principais desafios enfrentados por essas organizações, tais como conflitos internos, baixa motivação dos colaboradores e dificuldades na sucessão empresarial. Sendo assim podemos concluir que em um ambiente onde as relações de poder e as dinâmicas interpessoais são mais complexas, como ocorre nas empresas familiares, torna-se ainda mais importante a presença de uma liderança bem estruturada.

Dessa forma, esta pesquisa visa oferecer subsídios teóricos e práticos que contribuam para o fortalecimento de modelos de liderança mais eficazes, capazes de fomentar a profissionalização da gestão e assegurar a competitividade e a sustentabilidade das empresas familiares.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram delineados para aprofundar a análise sobre os impactos da ausência de uma liderança estruturada em empresas familiares identificando desafios, avaliando consequências e propondo alternativas viáveis para o fortalecimento da gestão nesses ambientes.

São eles:

- **Identificar os principais desafios enfrentados por empresas familiares que não possuem uma liderança estruturada:** considerando aspectos como conflitos internos, falhas na comunicação, excesso de centralização de poder e dificuldades no processo sucessório. Como afirma Dornelas “A falta de profissionalização e a concentração das decisões no núcleo familiar comprometem a longevidade dessas organizações” [DORNELAS, 2018];

- **Analisar como a ausência de um plano sucessório estruturado impacta o desempenho organizacional:** com foco em aspectos da redução de competitividade, ineficiência nos processos operacionais e as vulnerabilidades na gestão estratégica. Conforme destaca Maximiano “A carência de uma liderança eficaz pode gerar falhas na tomada de decisão, prejudicando diretamente os resultados financeiros e a sustentabilidade do negócio” [MAXIMIANO, 2015];
- **Propor estratégias eficazes para a implementação de uma governança corporativa estruturada:** com base em boas práticas de liderança, programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças, bem como a adoção de modelos de liderança compartilhada.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa, cujo objetivo central é analisar o impacto da ausência de uma liderança estruturada no crescimento e na continuidade de empresas familiares. A pesquisa também visa compreender esses desafios sob a perspectiva de colaboradores e ex-colaboradores, por meio da análise de suas percepções e vivências em organizações com características familiares. A coleta de dados foi realizada através de um questionário aplicado por meio da plataforma Google Forms, com um total de 92 (noventa e dois) respondentes.

Segundo Lakatos e Marconi o questionário “É um instrumento eficaz para coletar dados padronizados, permitindo levantar informações em larga escala com facilidade de aplicação e tabulação.” [LAKATOS E MARCONI, 2003], o questionário foi composto por 16 perguntas objetivas e de múltipla escolha, elaboradas para investigar: Experiência dos participantes em empresas familiares; Porte, tempo de atuação e estrutura de liderança das empresas; Existência de planos sucessórios e práticas de governança corporativa; Grau de profissionalização da liderança e processo de tomada de decisão; Desafios percebidos na gestão e liderança familiar e Perfil de liderança considerado ideal pelos respondentes.

A seleção dos participantes foi realizada por amostragem não probabilística por conveniência, escolhida pela facilidade de acesso ao público-alvo e adequação ao tempo e recursos disponíveis, conforme explicam Sampieri, Collado e Lucio “Antes da aplicação, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza acadêmica da pesquisa e o compromisso com a confidencialidade e anonimato dos dados coletados.” [SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013]. A coleta ocorreu durante o primeiro semestre de 2025, no qual foram analisados por meio de estatística descritiva (frequências e percentuais) para os dados quantitativos e por análise interpretativa dos padrões encontrados nas respostas, representando assim uma abordagem integrada que permite enriquecer a compreensão dos fenômenos investigados.

2.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, no qual essa combinação metodológica visa

proporcionar uma compreensão abrangente e aprofundada do impacto da ausência de liderança estruturada no desempenho e na continuidade das empresas familiares. Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos vivenciados no contexto empresarial, especialmente no ambiente de organizações familiares de acordo com Gil “A pesquisa aplicada objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, o que justifica seu uso neste trabalho que pretende propor melhorias e estratégias de gestão e sucessão.” [GIL, 2010].

A pesquisa também se classifica como exploratória, já que investiga um tema que embora seja relevante ainda é pouco estruturado na literatura acadêmica, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio “A pesquisa exploratória permite aprofundar a compreensão sobre um problema pouco estudado, explorando experiências, opiniões e interpretações dos participantes.” [SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013]. Nesse sentido, ao examinar as percepções de colaboradores e ex-colaboradores de empresas familiares pretende-se lançar luz sobre questões que muitas vezes permanecem invisíveis na prática organizacional.

Além disso tem caráter descritivo, pois busca relatar com base empírica situações reais observadas nas empresas familiares, classificando padrões de comportamento, práticas de liderança e desafios enfrentados. Segundo Vergara “A pesquisa descritiva preocupa-se em descrever as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, contribuindo para uma análise mais objetiva e detalhada do problema.” [VERGARA, 2016]. A abordagem qualitativa é utilizada para captar os significados, sentimentos, percepções e vivências dos participantes quanto à liderança nas empresas familiares. Conforme Denzin e Lincoln a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos em seus contextos naturais, interpretando os significados que as pessoas atribuem às suas experiências. [DENZIN E LINCOLN, 2006].

Essa abordagem permite acessar informações subjetivas e contextuais fundamentais para a compreensão das relações interpessoais, conflitos e processos de sucessão. Complementarmente, adota-se também uma abordagem quantitativa por meio da aplicação de um questionário estruturado a 92 participantes, com o objetivo de mensurar tendências, identificar padrões e estabelecer comparações estatísticas entre variáveis. Para Gil a pesquisa quantitativa “Utiliza instrumentos padronizados de coleta de dados e análise estatística, o que confere maior objetividade e confiabilidade aos

resultados obtidos. [GIL, 2010]. Concluindo, a articulação entre os métodos qualitativos e quantitativos permite uma análise mais completa do fenômeno estudado, integrando dados subjetivos e empíricos a fundamentação teórica a fim de construir um diagnóstico consistente e propor estratégias de melhoria para a liderança e a gestão nas empresas familiares.

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, adotou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica como forma de embasamento teórico. No qual consultamos livros, artigos científicos e publicações acadêmicas que abordam temas como liderança organizacional, governança corporativa, empresas familiares e sucessão empresarial. Essa etapa foi essencial para construir uma base sólida de conhecimento que subsidiasse a interpretação dos dados empíricos. De acordo com Lakatos e Marconi “A pesquisa bibliográfica é fundamental para oferecer o suporte conceitual necessário à compreensão do objeto de estudo, bem como para orientar a formulação de hipóteses e categorias analíticas.” [LAKATOS E MARCONI, 2010].

Em seguida, foi desenvolvida uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, elaborado com base nos conceitos extraídos da revisão teórica e veiculado digitalmente através da plataforma Google Forms. O instrumento foi direcionado a três públicos distintos: gestores de empresas familiares, colaboradores ou ex-colaboradores dessas empresas e membros da família que atuam diretamente na gestão do negócio. Essa segmentação permitiu uma coleta diversificada de percepções, ampliando a abrangência e a profundidade da análise.

A escolha do questionário online como principal instrumento de coleta de dados se justifica por seu baixo custo operacional, facilidade de acesso e ampla distribuição geográfica, características destacadas por Gil (2017) como vantajosas para pesquisas sociais contemporâneas. Além disso, a ferramenta possibilita a tabulação automática das respostas, geração de gráficos e exportação dos dados para softwares como Excel ou SPSS, facilitando a realização de análises estatísticas básicas e avançadas.

A natureza semiestruturada do questionário possibilitou uma abordagem metodológica mista, integrando dados qualitativos e quantitativos. Essa estratégia metodológica é coerente com a proposta da pesquisa, que busca tanto mensurar

padrões objetivos quanto compreender percepções subjetivas. Segundo Creswell (2014), o uso de métodos mistos permite uma visão mais ampla e integrada do fenômeno pesquisado, ao combinar a profundidade da análise qualitativa com a precisão da análise quantitativa.

O questionário foi estruturado para contemplar variáveis como o porte da empresa, o tempo de atuação dos respondentes em empresas familiares, o grau de formalização da liderança, a existência (ou não) de planejamento sucessório e práticas de governança corporativa. A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que permite a organização, categorização e interpretação dos dados coletados a partir da identificação de padrões temáticos e recorrências nas respostas.

A pesquisa delimita-se ao universo das empresas familiares, compreendidas como organizações cuja propriedade e controle permanecem predominantemente nas mãos de membros da mesma família, e onde os laços afetivos e interesses pessoais exercem influência significativa nos processos decisórios. Conforme definição de Miller e Le Breton-Miller (2006), empresas familiares são aquelas em que uma ou mais famílias controlam a propriedade e/ou exercem influência significativa sobre a direção estratégica do negócio.

A opção pela combinação entre métodos qualitativos e quantitativos, associada ao uso de um questionário online, visa fornecer um diagnóstico mais robusto sobre os efeitos da ausência de uma liderança estruturada nas empresas familiares. Como ressalta Gil (2017), a integração de múltiplas abordagens permite a obtenção de resultados mais consistentes e aplicáveis à realidade prática, ampliando as possibilidades de proposição de soluções eficazes para os desafios enfrentados por esse tipo de organização.

3. EMPRESAS FAMILIARES

Podemos descrever empresas familiares como organizações cujo controle e gestão estão totais ou parciais sob a responsabilidade de uma ou mais famílias, na maioria dos casos a propriedade do negócio é transmitida entre gerações, sendo fortemente influenciada pelos valores, objetivos e interesses da família nas decisões empresariais. Essas empresas representam uma parte significativa da economia global, abrangendo desde pequenos negócios locais até grandes corporações multinacionais.

As principais características das empresas familiares incluem a propriedade e gestão exercidas por membros da mesma família, os quais podem atuar diretamente na administração ou exercer influência sobre as decisões estratégicas. Há uma intenção clara de continuidade geracional, ou seja, o desejo de manter o controle do negócio dentro da família por meio das futuras gerações. A convivência entre interesses familiares e empresariais é uma marca registrada desse tipo de organização, gerando por um lado benefícios como maior comprometimento e senso de pertencimento e por outros desafios como conflitos internos e decisões tomadas com base em laços afetivos.

Abaixo iremos descrever as principais características das empresas familiares:

- **Propriedade e gestão familiar:** a empresa é controlada por membros da mesma família, que podem atuar diretamente na gestão ou influenciar as decisões estratégicas;
- **Continuidade geracional:** há a intenção de passar o controle do negócio para as próximas gerações;
- **Mistura entre interesses familiares e empresariais:** decisões podem ser influenciadas por laços afetivos, no qual pode gerar tantos benefícios (como maior comprometimento) quanto desafios (como conflitos internos);
- **Cultura e valores familiares fortes:** a cultura da empresa tende a refletir os princípios e crenças da família fundadora;
- **Sucessão como desafio crítico:** a transição entre gerações pode ser um momento de vulnerabilidade para a empresa, exigindo planejamento estratégico;

- **Resiliência e longo prazo:** muitas empresas familiares adotam estratégias de crescimento sustentável e valorizam a reputação ao longo do tempo;
- **Maior retenção de talentos familiares:** filhos e parentes muitas vezes ocupam cargos de liderança, independentemente de sua formação ou experiência.

Conclui-se que as empresas familiares possuem uma importância indiscutível na economia, não apenas pelo número que representam, mas também por sua capacidade de adaptação, continuidade e transmissão de valores. Entretanto, enfrentam desafios específicos que exigem atenção à profissionalização da gestão, ao equilíbrio entre os laços afetivos e a racionalidade empresarial, bem como à preparação adequada para a sucessão. Com planejamento e estrutura adequada, é possível aliar tradição e inovação, garantindo a sustentabilidade dessas organizações ao longo das gerações.

3.1. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A liderança organizacional é um dos pilares fundamentais para o sucesso e avanço das empresas como afirma Chiavenato “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que estas voluntariamente se empenhem na realização de objetivos organizacionais. ” [CHIAVENATO, 2010]. Em outras palavras, liderar é direcionar e motivar indivíduos ou grupos para alcançar metas que contribuem para o desempenho organizacional das empresas, independentemente do seu porte ou segmento. Sendo assim, em ambientes empresariais a presença de uma liderança eficiente é determinante para alinhar equipes, facilitar a tomada de decisões e promover um ambiente de trabalho produtivo.

Nas empresas familiares a liderança organizacional é de extrema importância, pois os laços afetivos costumam interferir diretamente na gestão tornando a liderança estruturada um diferencial competitivo. Ao longo do tempo diferentes teorias de liderança foram desenvolvidas com o objetivo de entender como os líderes influenciam e motivam seus seguidores, Stogdill afirma “As teorias dos traços afirma que determinadas características pessoais, como carisma, inteligência e autoconfiança, seriam inatas aos líderes. ” [STOGDILL, 1948].

Para definir um líder a pessoa têm que ter algumas características nativas como

carisma, autoconfiança e habilidades de comunicação. De acordo com as teorias comportamentais defendida por Blake e Mouton que analisaram o equilíbrio entre a orientação para as tarefas e a preocupação com as pessoas, propondo estilos de liderança que variam de autoritário a democrático afirmando que “A liderança pode ser aprendida e desenvolvida a partir de determinados comportamentos, como foco nas pessoas ou nas tarefas.” [BLAKE e MOUTON, 1964].

Posteriormente, surgiram as teorias contingenciais como a de Fiedler que destacam que “A eficácia da liderança depende da situação e do ambiente em que o líder está inserido, argumentando que não existe um estilo de liderança ideal, mas sim a combinação entre as características do líder e a favorabilidade da situação.” [FIEDLER, 1967]. Além disso Bass complementa com a teoria da liderança transformacional, que propõe que “Líderes eficazes inspiram seus seguidores a ir além de seus interesses pessoais em prol do bem coletivo da organização, afirmando que os líderes transformacionais motivam seus subordinados a um desempenho superior, promovendo mudanças e inovações.” [BASS, 1985]. Sendo assim, podemos concluir que as abordagens contingenciais complementam a ideia que o estilo de liderança eficaz depende do ambiente e das características da equipe, no qual as teorias da liderança modernas e transacional propõem que enquanto a primeira inspira e promove mudanças profundas, a segunda se baseia em recompensas e punições para assegurar o cumprimento de metas e objetivos.

No contexto organizacional a liderança pode ser classificada em formal e informal, sendo a liderança formal estabelecida oficialmente dentro da estrutura organizacional conforme Robbins e Judge explica “O líder formal é aquele que possui autoridade delegada e exerce o papel de tomar decisões que afetam a organização como um todo.” [ROBBINS e JUDGE, 2012]. Sendo assim a liderança formal é aquela atribuída oficialmente a alguém dentro da estrutura da empresa com responsabilidades e autoridade definidas, no qual o líder possui poder legítimo para tomar decisões e conduzir a equipe em direção aos objetivos estratégicos da organização.

Já a liderança informal surge de relações interpessoais, baseando-se na influência e no respeito conquistado em necessariamente ocupar um cargo oficial de poder. Segundo Robbins e Judge “Os líderes informais podem ter uma influência considerável no comportamento do grupo, apesar de não possuírem autoridade formal” [ROBBINS e JUDGE, 2013], isso pode ocorrer por meio da experiência, carisma ou habilidades

interpessoais, muitas vezes ultrapassando as limitações de uma liderança formal. Em empresas familiares, a liderança informal pode ser tanto benéfica quanto prejudicial, pois a informalidade pode gerar conflitos especialmente quando um membro da família exerce liderança sem o devido respaldo ou reconhecimento institucional. É de extrema importância compreender a diferença entre a liderança formal e a informal, sendo a liderança formal aquela atribuída oficialmente a alguém dentro da estrutura da empresa com responsabilidades e autoridade definidas, no qual o líder possui poder legítimo para tomar decisões e conduzir a equipe em direção aos objetivos estratégicos da organização.

A liderança informal surge naturalmente dentro dos grupos de trabalho, no qual a pessoa acaba sendo reconhecida pelos colegas devido ao seu conhecimento, experiência ou influência pessoal. Mesmo sem ocupar um cargo formal de gestão, embora não possua autoridade oficial, esse tipo de liderança exerce forte impacto sobre o comportamento do grupo, podendo tanto apoiar quanto dificultar as ações do líder formal. Pensando nas empresas familiares que é o foco da nossa pesquisa, a ausência de uma liderança formalmente estruturada pode gerar sobreposição de lideranças informais, confusão de papéis e conflitos de autoridade.

De acordo com Loidi “Sem uma liderança clara, as dinâmicas familiares tendem a se sobrepôr às necessidades estratégicas da empresa, criando um ambiente de insegurança decisória e resistência à profissionalização. A implementação de boas práticas de governança corporativa é fundamental para separar a gestão empresarial dos interesses familiares, criando um sistema de liderança mais profissional e eficiente, pois a governança promove regras claras e mecanismos de controle que limitam o poder discricionário de líderes informais, favorecendo uma liderança formalizada e alinhada aos objetivos de longo prazo da empresa. ” [LODI, 2019].

Podemos ressaltar que isso ocorre porque laços afetivos e dinâmicas familiares frequentemente influenciam as relações de poder e a tomada de decisões, dificultando a profissionalização da gestão. Por essa razão, a implementação de um modelo de liderança bem definido é fundamental para separar os interesses familiares dos empresariais, garantir uma gestão eficiente e promover a continuidade do negócio ao longo das gerações. Sendo assim, uma liderança organizacional clara e estruturada contribui para o fortalecimento da governança, redução de conflitos internos, aumento do engajamento das equipes e adaptação da empresa às mudanças do mercado, sendo

assim investir no desenvolvimento de líderes competentes e na formalização dos processos de liderança é essencial para assegurar a longevidade e a competitividade das empresas familiares no cenário atual.

3.2. EMPRESAS FAMILIARES E SEUS DESAFIOS

Uma das principais características das empresas familiares é a sobreposição entre propriedade e controle administrativo, no qual torna a família não apenas proprietária, mas também gestora das decisões estratégicas. Além disso, há uma forte intenção de perpetuar o negócio ao longo das gerações, tornando a continuidade geracional um dos pilares dessas organizações. As empresas familiares enfrentam desafios específicos sendo o mais recorrente a dificuldade na liderança, especialmente pela influência dos laços afetivos nas decisões de gestão como afirma Kets de Vries, Carlock e Florent Treacy “A mistura entre relações pessoais e profissionais pode tornar o ambiente organizacional mais vulnerável a conflitos de interesse, falta de objetividade e resistência à profissionalização.” [VRIES, CARLOCK e TREACY, 2009].

Os laços afetivos embora sejam um diferencial na criação de um ambiente de confiança e comprometimento podem interferir de forma negativa nas relações de poder e nos processos decisórios, como Lodi afirma a proximidade emocional pode gerar favoritismos, dificultar avaliações imparciais de desempenho e postergar decisões importantes, como a necessidade de substituição de um gestor familiar pouco qualificado.” [LODI, 2019]. Esse cenário é agravado quando não há regras claras de governança, levando a conflitos internos e prejudicando a coesão da liderança.

Além disso, a falta de uma liderança estruturada pode comprometer a continuidade da empresa, como afirma Bernhoeft “A ausência de um plano sucessório formalizado e a resistência à introdução de lideranças externas são fatores que aumentam a vulnerabilidade dessas organizações, especialmente durante os períodos de transição entre gerações.” [BERNHOEFT, 2014]. Para não ter dificuldades Lodi defende “A implementação de boas práticas de governança corporativa, que ajudem a separar a gestão empresarial dos interesses emocionais da família, além disso a adoção de conselhos consultivos, programas de capacitação para os sucessores e a profissionalização da gestão são estratégias que permitem conciliar os valores familiares com a necessidade de uma administração eficiente e moderna.” [LODI, 2019].

Sendo assim podemos concluir que as empresas familiares apesar de sua força no tecido econômico enfrentam desafios relacionados à liderança principalmente devido à complexidade das relações afetivas, a superação desses obstáculos requer a adoção de práticas profissionais de gestão e a construção de lideranças baseadas em competência, e não apenas no laço sanguíneo.

3.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO

A governança corporativa pode ser compreendida de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC “Como um sistema de princípios e práticas que regula a relação entre sócios, gestores e demais envolvidos na estrutura de uma empresa. No qual promove transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.” [IBGC, 2015]. No contexto das empresas familiares ela assume um papel ainda mais estratégico, pois de acordo com Silveira a governança corporativa “Contribui para equilibrar os interesses da família com os da organização, promovendo a profissionalização da gestão e prevenindo conflitos internos.” [SILVEIRA, 2010]. É comum que empresas familiares enfrentam dificuldades específicas como a sobreposição entre laços afetivos e decisões empresariais, o que pode comprometer a objetividade na gestão e dificultar a continuidade do negócio.

Conforme destaca Donnelley “A governança nessas organizações é desafiadora justamente porque envolve relações pessoais que, muitas vezes, interferem nos processos decisórios e na estruturação da liderança.” [Donnelley, 1988]. Um dos principais desafios enfrentados por empresas familiares é a sucessão, no qual é um processo que além de envolver questões técnicas e estratégicas carrega uma carga emocional significativa, o que torna a sua condução ainda mais delicada. A ausência de um planejamento sucessório pode gerar instabilidade, disputas entre herdeiros e descontinuidade das operações (em casos mais graves). Chrisman, Chua e Sharma traz dados para a afirmação no qual “Alertam que apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, e menos de 15% alcançam a terceira, revelando a fragilidade desse processo quando não é devidamente estruturado.” [Chrisman, Chua e Sharma, 2005].

Nesse sentido, a implementação de um plano sucessório eficaz é essencial, Gersick et al. apontam que “Esse planejamento deve incluir critérios objetivos para a escolha do sucessor, preparação da nova liderança por meio de capacitações, transição gradual e, preferencialmente, o apoio de conselhos consultivos ou administrativos.”

[Gersick et al., 1997]. Essas medidas auxiliam na manutenção da estabilidade organizacional e na preservação dos valores que formam a identidade da empresa, além disso a ausência de um modelo estruturado de governança pode comprometer a competitividade da empresa ao longo das gerações. Como observa Lodi, “A falta de uma estrutura clara pode levar até mesmo à extinção do negócio familiar. Por outro lado, empresas que investem em práticas sólidas de governança e planejamento sucessório demonstram maior capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado e aos desafios internos.” [Lodi, 2019].

Portanto, a integração entre governança corporativa e sucessão planejada não apenas fortalece a estrutura interna das empresas familiares como também protege seu legado, amplia sua competitividade e assegura sua sustentabilidade ao longo prazo. Quando bem implementadas, essas práticas garantem que a liderança futura esteja preparada para dar continuidade à visão estratégica do negócio, preservando seus valores e objetivos fundamentais.

3.4. CONSEQUÊNCIA DA FALTA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA

A liderança é um elemento fundamental para o sucesso e a continuidade das empresas, pois orienta os colaboradores a alinhar estratégias e promove um ambiente organizacional saudável, nas empresas familiares a ausência de uma liderança estruturada pode gerar diversos desafios, no qual acaba comprometendo a eficiência e a longevidade do negócio.

Entre as principais consequências dessa falha destacam-se:

- **Conflitos Internos:** ocasionado devido à sobreposição entre relações familiares e profissionais, no qual acaba prejudicando o ambiente organizacional, reduzindo a produtividade e gerando desmotivação dos colaboradores. Os conflitos familiares podem também dificultar a tomada de decisão e comprometer a estabilidade da empresa;
- **Falta de Inovação:** ocorre por conta que as empresas familiares geralmente mantêm práticas tradicionais por gerações, evitando mudanças que poderiam aumentar sua competitividade;

- **Dificuldades na Sucessão:** como já vimos acima a falta de um plano sucessório bem definido enfrentam maior risco de instabilidade e rupturas organizacionais, ocasionando na maioria dos casos em perda de competitividade e até ao fechamento do negócio. Pois a falta de critérios claros para a escolha de um sucessor pode gerar disputas entre membros da família e resultando na ascensão de líderes despreparados.

A falta de uma liderança estruturada pode comprometer seriamente a eficiência, inovação e continuidade das empresas familiares, pois sem uma liderança clara os conflitos internos aumentam e a resistência à mudança se torna um obstáculo para o crescimento e o processo sucessório se torna um risco para a sobrevivência do negócio. Portanto, é fundamental que essas empresas implementem práticas de governança e liderança eficazes, pois garante a profissionalização da gestão e a longevidade da organização. Na Pesquisa sobre Empresas Familiares da consultoria PricewaterhouseCoopers- PwC, “40% dos executivos entrevistados citam esse período de transição como um dos principais desafios da empresa nos próximos dois anos. ” [PWC, 2018].

3.4.1. Impactos na Gestão Interna

A ausência de uma liderança estruturada compromete seriamente a gestão interna das empresas familiares, no qual resulta em ambientes marcados pela improvisação, baixa eficiência, falhas na comunicação e dificuldades na execução de estratégias. Quando os papéis e responsabilidades não são formalmente definidos, é comum haver sobrecarga de tarefas em alguns membros da família e omissão de outros, o que alimenta conflitos internos e reduz a produtividade. Além disso, a comunicação tende a ser desorganizada ou baseada em conversas informais, o que dificulta o alinhamento entre os gestores e as equipes operacionais. Impactando diretamente na tomada de decisão, que acaba ocorrendo de forma emocional ou impulsiva, sem embasamento técnico ou consenso entre os envolvidos. Como resultado, estratégias importantes deixam de ser implementadas com eficiência e os objetivos do negócio se tornam difusos.

De acordo com Chiavenato “Uma liderança eficaz é essencial para integrar pessoas, estabelecer metas claras e direcionar esforços em busca de resultados. ” [Chiavenato, 2014], no contexto de empresas familiares que não têm uma estrutura de liderança reconhecida, as decisões estratégicas acabam sendo guiadas por vínculos

afetivos, no qual compromete a imparcialidade, prejudica a meritocracia e afeta negativamente o desempenho organizacional.

A seguir, apresentamos um exemplo prático que contribuirá para a melhor compreensão do assunto abordado.

- **Exemplo Prático:** Em uma empresa familiar de pequeno porte no setor de confecção a ausência de liderança formal gerava constantes desentendimentos entre irmãos que compartilhavam a gestão, e a falta de definição clara de autoridade resultava em retrabalho, decisões contraditórias e atrasos na produção. Com a implantação de um plano de funções, responsabilidades bem definidas e a designação de um gestor principal a comunicação interna melhorou, os processos foram otimizados e os conflitos diminuíram consideravelmente.

Diante desse cenário, algumas soluções se mostram eficazes para amenizar os impactos da ausência de liderança estruturada.

Entre elas, destacam-se:

- **Implantação de um organograma funcional:** pois mesmo em empresas de pequeno porte é de extrema importância a realização de reuniões periódicas de alinhamento com pauta definida, registro em ata e plano de ação e contratação de um consultor externo para mediar decisões estratégicas e apoiar a profissionalização da gestão.

Essas medidas fortalecem a clareza na comunicação, favorecem decisões mais técnicas e estratégicas e contribuem para uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa familiar.

Portanto a estruturação da liderança em empresas familiares é um fator decisivo para garantir uma gestão eficaz, pois a definição de papéis, melhoria da comunicação e formalização dos processos de decisão são estratégias fundamentais para evitar conflitos internos e garantir o alinhamento das ações organizacionais. Além disso a adoção de práticas profissionais como o uso de organogramas, reuniões sistematizadas e mediação por consultores externos contribui para a maturidade da gestão e fortalecimento da empresa no mercado, dessa forma a liderança estruturada não apenas

promove a eficiência interna, mas também assegura a continuidade e o crescimento sustentável do negócio familiar.

3.4.2. Impactos no Desempenho Econômico

A ausência de uma liderança clara e tecnicamente preparada compromete diretamente a competitividade das empresas familiares, no qual afeta planejamento financeiro, tomada de decisões estratégicas e gestão eficiente dos recursos. Sem uma liderança estruturada é difícil alinhar os objetivos da organização, promover a inovação e alcançar resultados consistentes ao longo do tempo. Um dos principais problemas identificados nesse contexto é a centralização excessiva das decisões em um único membro da família, geralmente o fundador.

Essa prática de centralização pode engessar a empresa, tornando as respostas ao mercado lentas e desatualizadas frente às novas demandas. Além disso, a informalidade nas práticas de gestão compromete o controle de custos, previsibilidade financeira e credibilidade perante fornecedores e instituições. A liderança estratégica de acordo com Oliveira é “Um elemento essencial para o alcance de resultados econômicos sustentáveis, pois promove o alinhamento entre a cultura organizacional e os objetivos de crescimento. Na ausência dessa liderança, observa-se a desorganização dos controles internos, a inexistência de metas claras, a dificuldade em inovar e a instabilidade nos resultados da empresa.” [Oliveira, 2019].

- **Exemplo prático de impacto:** Uma padaria familiar operava há mais de 15 anos sem controle financeiro formal, o pai que foi o fundador da empresa realizava todos os pagamentos "de cabeça", sem planilhas ou relatórios. Quando ele adoeceu, os filhos não sabiam o que era devido ou quais fornecedores estavam ativos, o que ocasionou a perda de crédito no mercado.

Soluções sugeridas:

- Implantar um sistema de gestão financeira com relatórios mensais;
- Estabelecer indicadores de desempenho (KPIs) com metas claras para cada setor;
- Investir em capacitação da liderança para tomada de decisão baseada em

dados.

Podemos observar que é evidente que a ausência de uma liderança estratégica estruturada impacta diretamente a saúde financeira e a estabilidade das empresas familiares, ocasionando a centralização de decisões, falta de planejamento e inexistência de processos claros dificultando não apenas o crescimento sustentável, mas também a capacidade de reação diante de imprevistos. Nesse sentido, investir na formação de líderes preparados capazes de tomar decisões baseadas em dados e alinhadas à cultura organizacional é um passo essencial para garantir resultados consistentes, fortalecer a governança e assegurar a longevidade do negócio familiar.

3.4.3. Impactos na Continuidade do Negócio

A ausência de uma liderança estruturada é um dos principais fatores de risco para a sobrevivência das empresas familiares a longo prazo como já mencionado neste trabalho, essa lacuna compromete diretamente a gestão, tomada de decisões, profissionalização da empresa e o processo sucessório. Segundo dados do Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas- SEBRAE “Apenas 30% das empresas familiares conseguem chegar à segunda geração, e menos de 10% alcançam a terceira. Esses números evidenciam o impacto da falta de planejamento e de preparo da próxima geração, que, sem orientação e critérios definidos, encontra dificuldades em garantir a continuidade do negócio.” [SEBRAE, 2023].

A sucessão mal conduzida é uma das principais causas de falência nesse tipo de organização, pois a centralização excessiva das decisões em um único membro da família (geralmente o fundador), sem repasse gradual de responsabilidades ou desenvolvimento de novos líderes acaba tornando a empresa vulnerável à instabilidade. Em muitos casos, quando ocorre o afastamento inesperado desse líder os herdeiros se encontram despreparados, desmotivados ou até mesmo em conflito, no qual pode acelerar a desorganização e o colapso do negócio.

Autores como Lansberg destacam que “A profissionalização da gestão e a criação de um plano sucessório estruturado são condições essenciais para a longevidade das empresas familiares. Para ele, a sucessão não deve ocorrer com base em vínculos sanguíneos, mas sim por meio de critérios técnicos, competências e preparo adequado da liderança futura. Quando esse processo é planejado com antecedência, cria-se um

ambiente mais estável, com menos riscos de disputas e maior comprometimento com a estratégia do negócio.” [LANSBERG, 1999].

- **Exemplo prático de impacto:** Uma rede familiar de lojas de cosméticos operava com sucesso sob a liderança da matriarca, que centralizava todas as decisões administrativas e estratégicas. Tudo estava fluindo muito bem e não havia nenhum plano sucessório em andamento, em um dia a gestora infelizmente veio a falecer e os filhos ficaram despreparados, desinteressados e sem experiência no ramo não conseguiram manter a operação. Em menos de dois anos a empresa perdeu mercado, acumulou dívidas e encerrou definitivamente suas atividades, evidenciando como a falta de liderança e planejamento pode levar à falência.

Soluções sugeridas:

- Desenvolver um plano sucessório formal com cronograma de transição, capacitações e acompanhamento de desempenho;
- Incluir os potenciais sucessores em programas de mentoria e vivência prática com líderes experientes;
- Criar um conselho consultivo mesmo que informal, no qual irá apoiar as decisões estratégicas, promover a governança e garantir a continuidade da cultura empresarial.

Após o exemplo prático, fica evidente que a ausência de um plano sucessório estruturado e de uma liderança técnica coloca em risco não apenas o desempenho imediato da empresa, mas sua existência a longo prazo. A gestão familiar precisa reconhecer que a profissionalização e o preparo das futuras lideranças são fatores determinantes para a sobrevivência no mercado atual, para explicar melhor esse assunto na tabela 1 está sintetizado os principais impactos da ausência de liderança estruturada e as soluções propostas para cada cenário analisado.

Tabela 1: Impactos e soluções para a falta de liderança estruturada.

Impacto	Consequência	Solução proposta
---------	--------------	------------------

Gestão interna desorganizada	Conflito e baixa produtividade	Organograma, reuniões de alinhamento e consultoria
Desempenho econômico frágil	Falta de controle, perda de competitividade	Sistema de gestão financeira, KPIs e liderança técnica
Continuidade comprometida	Falência após mudança geracional	Plano sucessório, mentoria e conselho consultivo

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2025.

A estruturação da liderança nas empresas familiares vai além da organização interna, ela representa a base sobre a qual repousa a continuidade, inovação e competitividade do negócio. A ausência desse pilar compromete não só o presente da organização, mas principalmente seu futuro especialmente no que diz respeito à sucessão. Para garantir a perenidade do empreendimento é necessário reconhecer que liderança não é apenas uma função exercida por afinidade ou herança, mas um processo que exige preparo, estratégia e visão de longo prazo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

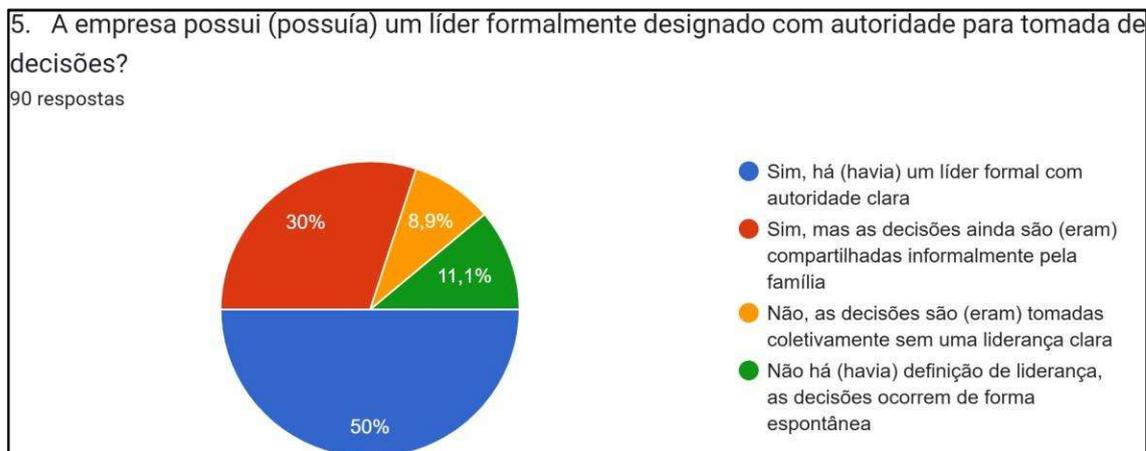
Esse capítulo apresenta a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado, integrando as percepções dos respondentes com os conceitos teóricos discutidos ao longo do trabalho. Com o objetivo de compreender os efeitos práticos da ausência de uma liderança estruturada nas empresas familiares, correlacionando os impactos observados com a literatura especializada.

4.1. IMPACTOS OBSERVADOS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Os dados obtidos na pesquisa de campo revelam impactos significativos da ausência de uma liderança estruturada sobre os resultados organizacionais das empresas familiares analisadas, a percepção dos participantes evidencia não apenas a fragilidade na condução estratégica dessas empresas, mas também um ciclo de estagnação operacional decorrente da desprofissionalização da liderança.

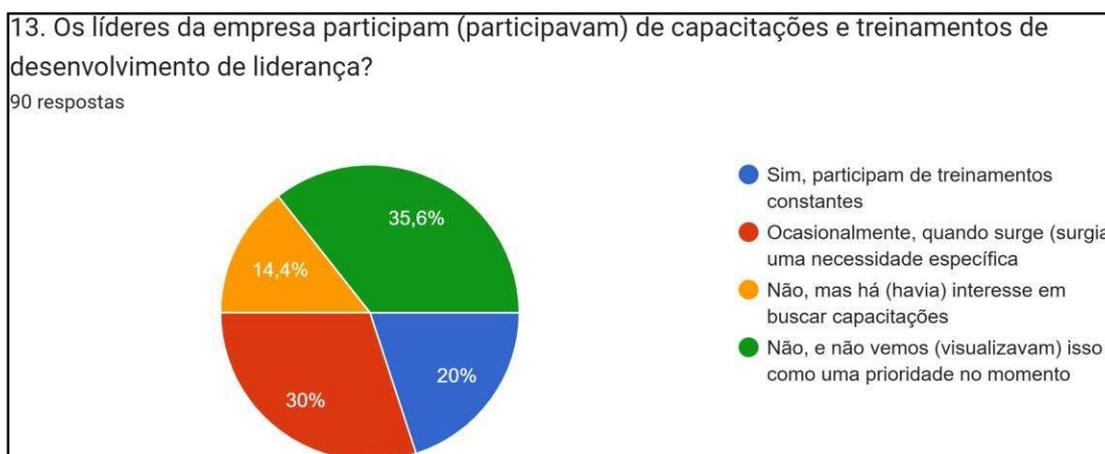
Podemos observar no Gráfico 1 de maneira clara como a ausência de uma liderança estruturada em empresas familiares afeta diretamente os resultados organizacionais, ainda que 50% (cinquenta por cento) dos respondentes tenham indicado que há (ou havia) um líder formalmente designado com autoridade para a tomada de decisões, essa formalização se mostra superficial quando analisada à luz da profissionalização e preparo desses líderes. Pois no Gráfico 2 nos mostra que apenas 20% (vinte por cento) afirmaram que esses líderes participam de treinamentos constantes, enquanto 65,6% (sessenta e cinco e seis por cento) disseram que a capacitação acontece apenas ocasionalmente, não é prioridade ou sequer é considerada.

Gráfico 1: Existência de liderança com autoridade formal nas empresas familiares



Fonte: Google Forms, 2025.

Gráfico 2: Frequência de treinamento dos líderes nas empresas familiares



Fonte: Google Forms, 2025.

Esse cenário apresentado no Gráfico 1 e 2 revela um diferencial preocupante entre o papel de liderança e o preparo efetivo para exercê-lo, pois de acordo com Chiavenato “A liderança é o eixo que sustenta a organização e direciona os esforços coletivos rumo a metas compartilhadas.” [CHIAVENATO, 2014]. Quando exercida de forma despreparada e baseada apenas em autoridade herdada ou em vínculos familiares, a liderança se torna um fator de desestabilização, que acaba gerando conflitos, insegurança decisória e perda de direção estratégica.

Os dados da pesquisa demonstram no Gráfico 3 que 44,4% (quarenta e quatro por cento) dos participantes percebem a liderança das empresas familiares como parcialmente profissionalizada, contra 33,3% (trinta e tres e tres por cento) a classifica como pouco ou nada profissionalizada. Tal cenário evidencia problemas na gestão

operacional, também refletidos na ausência de processos estruturados, metas claras e eficiência organizacional. Sendo assim, de acordo com o Gráfico 2 apenas 20% (vinte por cento) dos respondentes indicaram que os líderes participam de treinamentos contínuos, o que denota uma preparação limitada para o enfrentamento de desafios estratégicos e financeiros, contribuindo para tomadas de decisão desestruturadas e impacto negativo no desempenho econômico das organizações.

Gráfico 3: Grau de profissionalização da liderança nas empresas familiares



Fonte: Google Forms, 2025.

Outro fator crítico observado foi a carência de sucessão estruturada, representado no Gráfico 4 nos mostrando que apenas 26,7% (vinte e seis e sete por cento) das empresas possuem (ou possuíam) um plano sucessório formal e documentado, enquanto 37,8% (trinta e sete e oito por cento) dos respondentes afirmaram que o tema sequer era discutido. Essa negligência com a sucessão compromete a continuidade da empresa, especialmente em casos de afastamento repentino da liderança atual, o que pode levar à desorganização ou até mesmo à falência do negócio.

Gráfico 4: Planejamento e estruturação da sucessão de liderança em empresas familiares

8. A sucessão de liderança já está (estava) planejada ou foi realizada de forma estruturada?

90 respostas



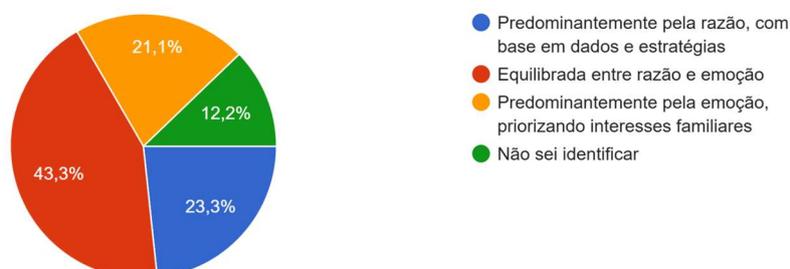
Fonte: Google Forms, 2025.

Em relação ao grau de profissionalização da liderança representado no Gráfico 3, apenas 18,9% (dezoito e nove por cento) a consideram totalmente profissionalizada, a maioria das empresas 44,4% (quarenta e quatro e quatro por cento) atua em ambientes com forte influência familiar e sem processos bem definidos, revelando a persistência de uma gestão intuitiva, pouco técnica e excessivamente emocional. Isso é confirmado pelo dado do Gráfico 5 de que 43,3% (quarenta e três e três por cento) dos entrevistados disseram não saber identificar se a tomada de decisão era racional ou emocional, e 21,1% (vinte e um e um por cento) afirmaram que predominava a emoção e os interesses familiares.

Gráfico 5: Critério predominante na tomada de decisão nas empresas familiares

16. A tomada de decisões é (era) guiada mais pela razão ou pela emoção?

90 respostas



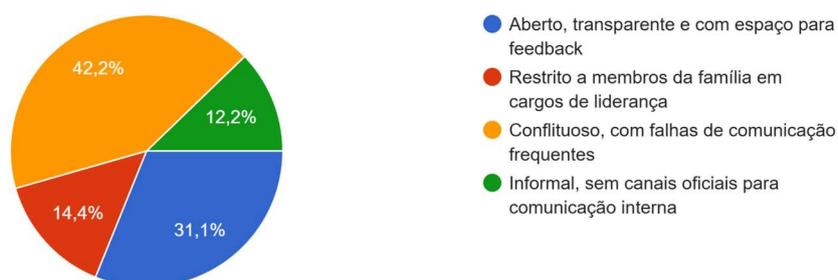
Fonte: Google Forms, 2025.

Além disso, a pesquisa destaca a comunicação interna que está representada através do Gráfico 6 como outro ponto sensível, sendo apenas 12,2% (doze e dois por cento) a classificaram como aberta e com espaço para feedbacks. Em contraste, 42,2% (quarenta e dois e dois por cento) apontaram um ambiente restrito à liderança familiar e

31,1% (trinta e um e um por cento) afirmaram que não havia canais oficiais de comunicação. Essa informalidade prejudica o alinhamento de metas, aumenta os ruídos internos e dificulta a construção de uma cultura organizacional coesa.

Gráfico 6: Ambiente de comunicação interna nas empresas familiares

12. Como é (era) o ambiente de comunicação dentro da empresa?
90 respostas



Fonte: Google Forms, 2025.

Sendo assim, após a análise da pesquisa podemos concluir que os impactos observados nos resultados organizacionais vão muito além de aspectos operacionais, nos revelam falhas estruturais graves que comprometem a eficiência, sustentabilidade e longevidade das empresas familiares. Para que essas organizações possam prosperar torna-se urgente a profissionalização da liderança, implementação de práticas de governança e estruturação de um plano sucessório sólido, com base em critérios técnicos e estratégicos, e não apenas familiares ou afetivos.

4.2. ANÁLISE COMPARATIVA COM A LITERATURA

Os dados obtidos na pesquisa de campo revelam fortes convergências com os principais estudos teóricos sobre empresas familiares, liderança organizacional e governança corporativa. Ao comparar os achados empíricos com a literatura, observa-se que a realidade das empresas familiares brasileiras ainda apresenta inúmeras fragilidades estruturais, especialmente no que diz respeito à qualificação da liderança, informalidade nas decisões e ausência de mecanismos de sucessão e governança bem definidos. Pois de acordo com Chiavenato “A liderança não deve ser apenas uma posição ocupada por tradição ou hereditariedade, mas sim um exercício de influência baseado em competência, preparo técnico e habilidade de mobilizar pessoas.”

[CHIAVENATO,2014].

No entanto, conforme ilustrado no Gráfico 3, 77,7% (setenta e sete e sete por cento) dos respondentes consideram a liderança pouco ou nada profissionalizada, refletindo uma realidade onde os laços familiares ainda se sobrepõem à meritocracia, resultando em gestão ineficaz e desorganização operacional. No que tange à comunicação interna, Bernhoeft ressalta que “A clareza, a escuta ativa e a existência de canais formais de diálogo são pilares essenciais da boa governança nas empresas familiares.” [BERNHOEFT, 2014]. Entretanto, o Gráfico 6 aponta que apenas 12,2% (doze e dois por cento) dos participantes avaliam a comunicação como aberta e transparente, enquanto 42,2% (quarenta e dois e dois por cento) afirmam que ela é restrita a membros da família em cargos de liderança, evidenciando um ambiente de comunicação limitado, onde decisões são muitas vezes tomadas à margem da equipe, dificultando o engajamento e o alinhamento estratégico.

A questão sucessória amplamente discutida por Chrisman, Chua e Sharma, é outro ponto crítico identificado na pesquisa. Os autores destacam que “A ausência de planejamento sucessório estruturado é uma das principais causas de mortalidade precoce de empresas familiares.” [CHRISMAN, CHUA E SHARMA, 2005]. Esse risco é demonstrado no Gráfico 4, onde apenas 26,7% (vinte e seis e sete por cento) afirmam que a empresa possui um plano sucessório formalizado, enquanto a maioria revela inexistência ou condução desorganizada do processo de sucessão, gerando insegurança e disputas internas. Como destaca Yukl “A eficácia da liderança está diretamente ligada à capacidade de tomar decisões fundamentadas, orientadas por dados e metas.” [YUKL, 2012]

Entretanto de acordo com o dados do Gráfico 5, apenas 23,3% (vinte e tres e tres por cento) dos respondentes indicam que as decisões são predominantemente racionais, enquanto 64,4% (sessenta e quatro e quatro por cento) declaram que são baseadas em emoção ou não conseguem identificar um critério claro, o que compromete a objetividade e coloca em risco a saúde financeira e estratégica da empresa. Complementando essa análise, Eddleston em estudos sobre “Conflitos e dinâmicas familiares alertam para o fenômeno conhecido como *Fredo Effect*, em que membros da família pouco capacitados são inseridos em cargos de liderança por vínculo afetivo e não por mérito, enfraquecendo a governança e a confiança organizacional.” [EDDLESTON et al., 2013]

A situação relatada pelos participantes da pesquisa reflete esse contexto no Gráfico 5, sendo que apenas 20% (vinte por cento) apontam que os líderes participam

de treinamentos constantes, demonstrando que a qualificação formal ainda é negligenciada na maioria das empresas familiares avaliadas. Dessa forma, ao analisar os dados da pesquisa sob a ótica da literatura especializada conclui-se que os desafios enfrentados pelas empresas familiares brasileiras não são isolados, mas refletem um padrão recorrente já amplamente documentado por estudiosos da área. A superação dessas fragilidades demanda uma ruptura com práticas baseadas exclusivamente em tradição familiar e adoção de modelos de liderança profissional, sucessão estruturada e governança corporativa eficaz, como proposto por Chiavenato, Bernhoeft e Chrisman et al.

4.3. CASOS REAIS DE FALTA DE LIDERANÇA ESTRUTURADA

Além da análise teórica e da pesquisa de campo é possível identificar na história empresarial brasileira diversos exemplos de empresas familiares que enfrentaram crises profundas e até a extinção em razão da ausência de uma liderança estruturada, da resistência à profissionalização e inexistência de práticas de governança formal. Os casos de Mappin, Casa Granada e Rede Manchete são ilustrativos nesse sentido e vamos descrever ao longo do texto.

A Mappin, tradicional rede de lojas de departamentos, foi durante décadas uma referência no varejo brasileiro. No entanto, a empresa foi perdendo competitividade ao resistir à modernização da gestão e manter práticas centralizadas e familiares, sem estrutura de governança e sem lideranças profissionalizadas. De acordo com Bernhoeft “A perpetuação de práticas familiares sem o devido processo de profissionalização limita a capacidade da empresa de reagir às mudanças do mercado e compromete sua continuidade.” [BERNHOEFT, 2014]. O encerramento das atividades da Mappin, em 1999, simboliza os riscos desse modelo de gestão baseado exclusivamente na tradição familiar.

A Casa Granada que ainda em atividade, passou por um período de estagnação até iniciar uma reestruturação no início dos anos 2000, no qual a gestão familiar resistia a inovações, causando na limitação do seu crescimento a entrada de executivos profissionais e a reformulação da gestão permitiram que a empresa se posiciona no mercado. Fortalecendo a visão de Chiavenato no qual diz que “Liderar é mais do que ocupar um cargo: é possuir competências que promovam resultados organizacionais sustentáveis”. [CHIAVENATO, 2014]

Por fim, a Rede Manchete, fundada pela família Bloch, teve destaque na mídia brasileira nos anos 1980 e 1990. Após a morte de seu fundador, a ausência de sucessão estruturada e os conflitos familiares comprometeram a continuidade da emissora, resultando no encerramento de suas atividades. Esse cenário ilustra o que Eddleston denominaram como o *Fredo Effect*, onde “membros da família que não possuem competência adequada para liderar acabam assumindo funções críticas, gerando danos à performance e à reputação da organização.” [EDDLESTON et., al, 2013]

Esses exemplos reforçam que a ausência de uma liderança capacitada combinada com a resistência à profissionalização e à estruturação da sucessão, compromete severamente a sustentabilidade das empresas familiares. Eles demonstram de forma concreta os efeitos apontados pela literatura sobre os riscos de manter estruturas de poder centralizadas, intuitivas e baseadas apenas em laços consanguíneos, em vez de competências técnicas e estratégicas.

5. PLANO DE AÇÃO PROPOSTO

Diante das evidências levantadas ao longo deste estudo, tanto pela fundamentação teórica quanto pelos dados da pesquisa de campo torna-se evidente a necessidade de intervenções estratégicas nas empresas familiares com foco na qualificação da liderança, estruturação da sucessão e adoção de práticas de governança. Com base nisso, propõe-se um plano de ação, que visa orientar as empresas familiares rumo à sustentabilidade e ao crescimento organizacional a longo prazo.

5.1. MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ESTRUTURADA

A governança corporativa especialmente quando adaptada à realidade das empresas familiares, representa uma ferramenta essencial para alinhar interesses, profissionalizar a gestão e garantir a sustentabilidade da organização ao longo das gerações. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC “A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas.” [IBGC, 2016]. No contexto das empresas familiares a ausência de regras claras, sobreposição de papéis entre família e empresa e centralização excessiva das decisões dificultam a separação entre propriedade e gestão. Nesse cenário, a implantação de um modelo de governança estruturado atua como um mecanismo de equilíbrio, permitindo que o negócio funcione com base em princípios técnicos, e não apenas em vínculos afetivos ou decisões intuitivas.

De acordo com Bernhoeft “A governança familiar precisa ser vista como uma ponte entre o legado da família e a profissionalização da gestão.” [BERNHOEFT, 2014], organizando a convivência de membros familiares e profissionais externos por meio de regras, ritos e instrumentos formais, sendo assim iremos apresentar abaixo o modelo proposto para empresas familiares.

- **Definição clara de papéis e responsabilidades:** a ausência de fronteiras entre os membros da família e os cargos executivos é um fator de risco, sendo necessário que os papéis ocupados por familiares sejam definidos com base em competências técnicas e não por laços afetivos. Sendo assim, a melhor forma é formalizar as descrições de cargo e a aplicação de avaliações de desempenho. Favorecendo um ambiente mais justo e profissional, como ressalta Chiavenato (2014) “A clareza nos

papeis organizacionais é condição fundamental para a eficácia da gestão.”
[CHIAVENATO, 2014]

- **Criação do conselho Consultivo/ Administração:** a constituição de um conselho consultivo ou de administração com membros internos e externos contribui para a imparcialidade nas decisões, acompanhamento dos resultados e planejamento estratégico. Esses conselhos devem ter atuação regular, pautas pré-definidas, atas e critérios objetivos de decisão. Atuando como um guardião dos valores da empresa e ao mesmo tempo assegurando a análise técnica das decisões, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC “A existência de um conselho formal aumenta a transparência e promove uma cultura de prestação de contas.” [IBGC, 2016]
- **Plano de sucessão e participação familiar documentado:** a sucessão deve ser planejada com antecedência (se possível de três a cinco anos) e estabelecer critérios objetivos para a entrada de familiares na empresa, no qual deve estar descritos as competências necessárias para a contratação de um familiar e os critérios técnicos para escolha de sucessores. No qual o sucessor deve ter capacitação progressiva, mentoria e acompanhamento por líderes experientes evitando transições abruptas e preparando o sucessor não apenas para a função, mas para os desafios emocionais e relacionais do cargo.
- **Criação de códigos e regimentos:** a criação de documentos como o acordo entre os sócios, regimento interno e código de ética contribui para institucionalizar as relações, facilitar a resolução de conflitos e orientar comportamentos.
- **Reuniões periódicas e prestação de contas:** a cultura da governança requer reuniões regulares com pauta definida, atas registradas e acompanhamento de indicadores-chave de desempenho. No qual irá reforçar o compromisso com a transparência, um dos princípios fundamentais da boa governança.

Ao adotar esse modelo a empresa familiar ganha previsibilidade nas decisões, fortalecimento institucional, maior capacidade de atrair talentos externos e segurança para conduzir o processo sucessório com serenidade. Além disso, a governança reduz a influência da emoção nas decisões e favorece a tomada de decisões baseadas em

dados, planejamento e objetivos de longo prazo. Como ressalta Bernhoeft “A governança bem estruturada não engessa a empresa familiar — ela a liberta do improviso e a prepara para o futuro com equilíbrio e profissionalismo.” [BERNHOEFT, 2014]

5.2. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A pesquisa realizada no presente estudo evidenciou uma lacuna expressiva no investimento em formação e qualificação de líderes no contexto das empresas familiares, como podemos visualizar no Gráfico 2 apenas 20% (vinte por cento) dos participantes indicaram que os líderes de suas organizações participam de treinamentos constantes, enquanto a maioria afirmou que a capacitação ocorre de forma pontual, esporádica ou sequer é considerada uma prioridade. Tal cenário reflete uma cultura organizacional ainda pautada em práticas tradicionais e intuitivas, em detrimento de um modelo de liderança técnica, estratégica e preparada para os desafios contemporâneos do ambiente empresarial.

A ausência de programas estruturados de capacitação compromete diretamente a eficácia da gestão, clareza na tomada de decisões e alinhamento entre os objetivos da empresa e a atuação dos líderes. Conforme destacado por Chiavenato “A liderança eficaz exige mais do que a autoridade formal atribuída a um cargo: ela pressupõe o desenvolvimento contínuo de competências técnicas, comportamentais e estratégicas.” [CHIAVENATO, 2014], no mesmo sentido Yukl afirma que “A liderança organizacional somente se sustenta quando é orientada por conhecimentos adquiridos, habilidades construídas ao longo do tempo e atitudes que promovem o engajamento das equipes.” [YUKL, 2012].

Nas empresas familiares esse desafio torna-se ainda mais sensível, pois existem membros da própria família ocupando cargos de liderança, embora conheçam profundamente a história e os valores do negócio nem sempre estão preparados tecnicamente para a gestão, sobretudo em ambientes que demandam visão estratégica, inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação. É nesse cenário que os programas de capacitação e desenvolvimento de líderes se tornam fundamentais para garantir a longevidade do negócio e a sua profissionalização. Portanto, propõe-se que a empresa familiar adote um programa contínuo de capacitação voltado ao desenvolvimento integral de suas lideranças, incluindo conteúdos relacionados à gestão financeira, planejamento estratégico, governança corporativa, gestão de pessoas, comunicação organizacional, tomada de decisão, resolução de conflitos e inteligência emocional. Além da abordagem

técnica, é imprescindível contemplar aspectos comportamentais que impactam diretamente o exercício da liderança no ambiente familiar, como empatia, escuta ativa, neutralidade nas decisões e habilidades de mediação.

Sendo assim é recomendável que o processo de capacitação envolva não apenas treinamentos formais, mas também metodologias complementares como mentoria entre gerações, vivências práticas, estudo de casos, participação em conselhos e feedback contínuo. O desenvolvimento de líderes deve ser incorporado como um valor estratégico da empresa e não tratado como ação pontual ou emergencial, como reforça Bernhoeft a profissionalização das lideranças familiares representa o primeiro passo para a transição de uma gestão centrada na figura do fundador para uma estrutura mais técnica, participativa e preparada para a sucessão.” [BERNHOEFT, 2014]. Dessa forma, um programa estruturado de capacitação proporciona às empresas familiares condições reais para enfrentar os desafios do mercado, conduzir processos de sucessão com equilíbrio e promover uma cultura de excelência na gestão.

5.3. MODELO DE UM PLANO SUCESSÓRIO ESTRUTURADO

A sucessão é um dos momentos mais críticos e delicados no ciclo de vida de uma empresa familiar, quando a sucessão é conduzida de maneira improvisada, sem critérios claros ou planejamento prévio tende a gerar conflitos internos, instabilidade na gestão e até mesmo a descontinuidade do negócio. De acordo com o Gráfico 4, podemos analisar dados da pesquisa realizada no presente estudo revelam que apenas 26,7% (vinte e seis e sete por cento) das empresas possuem um plano sucessório documentado e em andamento, enquanto 37,8% (trinta e sete e oito por cento) sequer discutiram o tema ou não possuem qualquer tipo de formalização. Esses dados evidenciam uma fragilidade estrutural relevante reforçando a necessidade de um modelo sucessório claro, planejado e alinhado com as melhores práticas de governança.

De acordo com Chrisman, Chua e Sharma “A ausência de sucessão estruturada está entre as principais causas de fracasso nas empresas familiares, especialmente durante a transição entre a primeira e a segunda geração.” [CHRISMAN, CHUA E SHARMA, 2005]. Muitos empreendimentos não sobrevivem ao processo sucessório porque este ocorre de forma abrupta, emocional e sem o preparo adequado dos envolvidos. Para evitar esse cenário é necessário implementar um modelo sucessório

estruturado, baseado em critérios objetivos, alinhamento entre os membros da família e preparo contínuo dos futuros líderes.

5.3.1. Diagnóstico da Estrutura Atual

O primeiro passo é realizar um mapeamento completo da estrutura organizacional atual, identificando quem ocupa cargos de liderança, quais são suas atribuições e quais membros da família participam da gestão. Essa etapa também inclui uma avaliação das competências dos possíveis sucessores e das lacunas existentes em sua formação.

5.3.2. Definição de Critérios para Sucessão

É essencial estabelecer critérios claros e objetivos para a escolha de sucessores, com base em competências técnicas, experiências anteriores, formação acadêmica e alinhamento com os valores da empresa. Esses critérios devem ser validados e documentados, para garantir transparência e reduzir conflitos.

5.3.3. Desenvolvimento e Capacitação do Sucessor

A partir da identificação dos potenciais sucessores, inicia-se um plano de desenvolvimento individual, com foco em treinamentos técnicos, mentoria com líderes experientes, participação em projetos estratégicos e, se possível, vivência fora da empresa para ampliar repertório.

5.3.4. Planejamento e Transição de Poder

A transição de liderança deve ser conduzida de forma gradual, respeitando o tempo do sucessor e do sucedido. Durante essa fase, o antigo líder atua como mentor, enquanto o sucessor assume, progressivamente, responsabilidades de gestão. Essa transição pode ser formalizada por meio de cronogramas, com definição de marcos, metas e responsabilidades.

5.3.5. Formalização do Plano e Protocolo Familiar

Por fim, é necessário documentar todo o processo em um plano sucessório oficial,

com cláusulas sobre responsabilidades, governança, regras de entrada de familiares, remuneração e critérios de avaliação. Esse plano pode ser acompanhado de um protocolo familiar, documento que regula as relações entre família e empresa, fortalecendo a profissionalização e a previsibilidade das decisões.

5.4. MODELO DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

A comunicação clara e a gestão efetiva de conflitos são fundamentais para manter a harmonia e a produtividade nas empresas familiares. A gestão de conflitos é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, especialmente quando não há uma liderança estruturada e capacitada para lidar com divergências de interesse, comunicação falha ou disputas emocionais entre membros da família. Os dados da pesquisa evidenciaram que 57,1% dos participantes percebem impactos negativos da ausência de liderança no relacionamento interpessoal, o que reforça a necessidade de adotar metodologias adequadas para prevenir, gerenciar e resolver conflitos de maneira eficaz.

De acordo com Robbins e Judge (2013), os conflitos podem ser construtivos quando bem administrados, mas tornam-se destrutivos na ausência de regras, mediação ou espaços seguros de diálogo. Por isso, propõem-se quatro metodologias complementares para aplicação nas empresas familiares.

Metodologias recomendadas:

5.4.1. Implementação de um Protocolo Familiar

O protocolo familiar é um documento construído coletivamente pelos membros da família empresária, com o auxílio de consultores externos, que define regras de convivência, critérios de entrada e saída da empresa, formas de remuneração, instâncias de decisão e condutas esperadas. Ele funciona como uma “constituição” da empresa familiar, e sua existência evita que conflitos interpessoais interfiram nas decisões empresariais.

Referência: Bernhoeft (2014) defende que o protocolo familiar é uma ferramenta essencial para reduzir disputas emocionais e profissionalizar as relações entre parentes dentro da organização.

5.4.2. Mediação e Facilitação de Diálogos

Quando há conflitos já instaurados ou dificuldade de comunicação, recomenda-se a atuação de um mediador neutro, interno ou externo à empresa, com habilidades em escuta ativa e gestão emocional. Essa técnica promove a criação de um espaço de fala estruturado, favorecendo o entendimento mútuo e a construção de soluções consensuais.

Exemplo prático: Em empresas com conflitos sucessórios, a mediação pode ser usada para facilitar a aceitação do sucessor e esclarecer as expectativas de cada membro da família.

5.4.3. Criação de Comitês Familiares ou Conselhos de Família

Comitês formados por membros da família não necessariamente envolvidos na gestão executiva permitem tratar de temas sensíveis (valores, herança, relações pessoais) de forma separada das decisões estratégicas. Isso evita a contaminação do ambiente de negócios por questões emocionais e facilita a gestão da empresa por critérios objetivos.

Lodi (2019) defende essa separação como uma das bases da governança eficiente em empresas familiares.

5.4.4. Treinamentos em Comunicação Não-Violenta (CNV) e Inteligência Emocional

Formar líderes e familiares para desenvolverem habilidades de empatia, escuta e autorregulação emocional é essencial para prevenir conflitos recorrentes. A metodologia da Comunicação Não-Violenta (Rosenberg, 2006) ajuda a transformar reclamações e críticas em pedidos construtivos, favorecendo um ambiente organizacional mais saudável.

A adoção de metodologias estruturadas de gestão de conflitos fortalece a confiança entre os membros da empresa familiar, reduz desgastes emocionais e protege a organização dos efeitos negativos da desorganização relacional. Mais do que resolver desentendimentos pontuais, essas práticas promovem uma cultura de diálogo, respeito e maturidade emocional, elementos indispensáveis à continuidade dos negócios familiares em longo prazo. “A comunicação estruturada é o pilar para a construção de confiança nas

relações empresariais familiares” (TAPIES, J.; WARD, J. L. *Family Values and Value Creation*, 2008).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar os impactos da ausência de uma liderança estruturada em empresas familiares, com foco nas consequências gerenciais, financeiras e organizacionais desse fenômeno. Por meio de uma abordagem metodológica mista, foram coletados e analisados dados que permitiram validar, com base empírica, o que já é amplamente discutido na literatura sobre empresas familiares: a liderança desestruturada compromete diretamente a sustentabilidade e o crescimento desses empreendimentos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a maioria das empresas familiares analisadas não possui um processo sucessório estruturado e apresenta baixa profissionalização da liderança, o que contribui para falhas na gestão, redução da competitividade, conflitos internos e dificuldade de crescimento. A análise revelou ainda que as áreas mais afetadas pela ausência de liderança eficaz são a gestão organizacional (81%), o desempenho financeiro (76,2%) e o crescimento do negócio (76,2%). Esses dados evidenciam a urgência de ações estruturantes por parte das famílias empresárias.

Como contribuição prática, este estudo apresenta um plano de ação baseado em boas práticas de governança corporativa, incluindo a criação de conselhos, protocolos familiares, capacitação de líderes e planejamento sucessório. Tais propostas buscam não apenas sanar as lacunas identificadas, mas também construir um modelo sustentável de gestão, que valorize o legado familiar sem abrir mão da eficiência empresarial.

A principal contribuição teórica do trabalho é a integração entre dados empíricos e autores nacionais e internacionais da área, como Chiavenato, Bernhoeft, Lodi e Kim Eddleston. A utilização do artigo internacional *The Fredo Effect* enriqueceu a análise, demonstrando que o desafio da sucessão e da liderança ineficaz é uma realidade global nas empresas familiares.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de os dados coletados serem de natureza perceptiva e concentrados em um número limitado de respondentes, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. No entanto, os achados oferecem um panorama relevante e aplicável a diferentes realidades empresariais brasileiras.

Para pesquisas futuras, recomenda-se:

- A realização de estudos comparativos entre empresas familiares com liderança estruturada e desestruturada;
- A análise longitudinal do impacto da sucessão planejada;
- E o aprofundamento do papel do líder não familiar em cargos de direção dentro da estrutura da empresa familiar.

Conclui-se que, para garantir longevidade e competitividade, as empresas familiares precisam romper com a cultura da informalidade e investir na formação de lideranças técnicas, humanas e estrategicamente preparadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M. ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York: Free Press, 1985.

BERNOHEFT, R. **Empresas Familiares: Construindo equipes vencedoras**. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. ***The Managerial Grid***. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

CASILLAS, J. C.; MORENO-MENÉNDEZ, A. M. ***"International business & family firms: Recent developments and future directions"***. *International Business Review*, v. 26, n. 4, p. 775-789, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. São Paulo: Elsevier, 2014.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. ***Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. Entrepreneurship Theory and Practice***, v. 29, n. 5, p. 555–576, 2005.

COURY, Cibele. **Liderança e Cultura Organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar**. 2014. Disponível em < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-03122014-163140/publico/cibele_lideranca_culturaorganizacional.pdf >. Acesso em 07.12.2024 às 00h19min.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Plano de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

FIEDLER, F. E. ***A Theory of Leadership Effectiveness***. New York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas,

2010.

<https://radios.ebc.com.br/revista-brasilia/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-%20empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>. Acesso em 06/12/2024 às 17h40min.

IBGE. **Estatísticas de empresas familiares no Brasil**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Empresas Familiares: A dinâmica psicológica da liderança e do relacionamento familiar**. São Paulo: Campus, 2009.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **Liderança e Coaching nas Organizações Familiares**. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANSBERG, I. S. **Sucessão e Governança em Empresas Familiares**. 1999.

LANSBERG, Ivan. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: Bookman, 1999.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O poder nas grandes corporações**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2019.

MEDEIROS, J.; SANTOS, L. **Cultura Organizacional e Identidade Corporativa**. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. São Paulo: Bookman, 2006.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice**. SAGE Publications.

OLIVEIRA, C. **Gestão e Desafios das Empresas Familiares**. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

PEÇANHA, E. **Gestão e Desenvolvimento Organizacional em Empresas Familiares**. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, J. L.; VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Empresas familiares no Brasil: desafios e oportunidades**. Brasília, 2023.

SILVA, A.; ALMEIDA, B. **Importância das Empresas Familiares no Desenvolvimento Econômico**. 2021.

STOGDILL, R. M. **"Personal factors associated with leadership: A survey of the literature"**. *Journal of Psychology*, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, 2012.

8. APÊNDICE

8.1. QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

O objetivo deste questionário é compreender os principais desafios enfrentados por colaboradores que atuam ou atuaram em empresas familiares, especialmente no que diz respeito à liderança organizacional.

A sua participação é muito importante e levará apenas 3 minutos. As respostas são anônimas, confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Perguntas de segmentação:

1. Qual o porte da empresa em que você trabalha ou trabalhou?

- Microempresa (até 9 funcionários)
- Pequena empresa (10 a 49 funcionários)
- Média empresa (50 a 99 funcionários)
- Grande empresa (mais de 100 funcionários)

2. Há quanto tempo você atua ou atuou em empresas familiares?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

3. Qual era (é) o seu cargo na empresa familiar?

- Proprietário(a) e gestor(a)
- Somente proprietário(a)
- Gestor(a) sem participação societária
- Colaborador(a) sem função de liderança
- Consultor(a) ou conselheiro(a) externo(a)

4. A empresa possui (possuía) um líder formalmente designado com autoridade para tomada de decisões?

- Sim, há (havia) um líder formal com autoridade clara.
- Sim, mas as decisões ainda são (eram) compartilhadas informalmente pela família.
- Não, as decisões são (eram) tomadas coletivamente sem uma liderança clara.

Não, há (havia) definição de liderança, as decisões ocorrem de forma espontânea.

5. Quais características você considera mais importantes em um líder de empresa familiar?

Habilidade de tomar decisões imparciais.

Capacidade de manter a harmonia familiar.

Visão estratégica para o crescimento do negócio.

Comunicação clara e transparente.

Experiência técnica no setor de atuação.

6. Como as decisões estratégicas são (eram) tomadas na empresa?

Pelo líder principal, com base em dados e metas.

Pelo líder, mas com forte influência de opiniões familiares.

Por um conselho de família ou diretoria formalizada.

De forma informal, em reuniões familiares sem processo estruturado.

7. A sucessão de liderança já está (estava) planejada ou foi realizada de forma estruturada?

Sim, há (havia) um plano sucessório documentado e em andamento.

Há (havia) discussões sobre o assunto, mas sem formalização.

Não, ainda não pensaram (pensava) na sucessão.

A sucessão já ocorreu (tinha ocorrido), mas foi um processo difícil e desorganizado.

8. Como você avalia o grau de profissionalização da liderança?

Totalmente profissionalizada, com lideranças capacitadas e processos bem definidos.

Parcialmente profissionalizada, com forte influência familiar nas decisões.

Pouco profissionalizada, com decisões baseadas em interesses pessoais.

Não há (havia) qualquer profissionalização, é (era) um ambiente totalmente informal.

9. Existem práticas de governança corporativa implementadas na empresa?

Sim, com conselho de administração, regimento interno e regras claras.

Em algumas práticas, como reuniões periódicas e definição de metas.

Não existe (existia) práticas de governança formalizadas.

A empresa não conhece (conhecia) o conceito de governança corporativa.

10. Na sua percepção, qual o maior desafio de liderança em empresas familiares?

Separar a relação familiar da gestão profissional.

- Promover a sucessão de forma organizada e justa.
- Evitar conflitos de interesse e disputas internas.
- Manter a motivação e o engajamento dos colaboradores familiares e não familiares.
- Tomar decisões estratégicas com foco no longo prazo.

11. Como é (era) o ambiente de comunicação dentro da empresa?

- Aberto, transparente e com espaço para feedback.
- Restrito a membros da família em cargos de liderança.
- Conflituoso, com falhas de comunicação frequentes.
- Informal, sem canais oficiais para comunicação interna.

12. Os líderes da empresa participam (participavam) de capacitações e treinamentos de desenvolvimento de liderança?

- Sim, participam de treinamentos constantes.
- Ocasionalmente, quando surge (surgia) uma necessidade específica.
- Não, mas há (havia) interesse em buscar capacitações.
- Não, e não vemos (visualizavam) isso como uma prioridade no momento.

13. Na sua opinião, qual seria o perfil ideal de liderança para a empresa familiar?

- Um líder familiar com experiência e capacitação formal.
- Um líder profissional externo, com independência da família.
- Uma liderança compartilhada entre membros da família e profissionais externos.
- Um modelo horizontal, com decisões tomadas de forma coletiva.

14. Qual é o tempo de existência da empresa familiar?

- Menos de 5 anos.
- De 5 a 10 anos.
- De 10 a 20 anos.
- Mais de 20 anos.

15. A tomada de decisões é (era) guiada mais pela razão ou pela emoção?

- Predominantemente pela razão, com base em dados e estratégias.
- Equilibrada entre razão e emoção.
- Predominantemente pela emoção, priorizando interesses familiares.
- Não sei identificar.

