

EMPRESAS FAMILIARES: conceitos, conflitos, desafios e estratégias da sucessão e governança.

Maria Clara Viveiros *

Victor Hugo Baldani Pinto**

Resumo: Empresas familiares são essenciais para a economia mundial, gerando um impacto imenso no produto interno (PIB) e na criação de empregos. Diante disso, buscamos estudar e explorar características, os seus desafios e suas estratégias de governança e sucessão. Foi identificado que a interação dos laços familiares e sua gestão profissional pode resultar em algumas vantagens como sua agilidade nas tomadas de decisão e o comprometimento dos membros. No entanto, também enfrenta vários desafios, dos quais são exemplos os conflitos internos relacionados ao nepotismo e a insuficiência de um planejamento sucessório, que ameaça sua sobrevivência. As estratégias propostas como planejamento organizado, competência dos sucessores, contar com uma governança corporativa são as principais ideias para superar os desafios enfrentados. Deste modo, a combinação de tradição e inovação acompanhando a profissionalização e os princípios de governança se forem bem estruturados são o interior da manutenção e prosperidade futura das empresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar; Sucessão familiar; Governança e conflitos.

Abstract: Family businesses are essential to the global economy, generating a huge impact on the domestic product (GDP) and job creation. In view of this, we sought to study and explore their characteristics, challenges, and governance and succession strategies. It was identified that the interaction of family ties and their professional management can result in some advantages, such as agility in decision-making and member commitment. However, they also face several challenges, examples of which are internal conflicts related to nepotism and insufficient succession planning, which threaten their survival. The strategies proposed, such as organized planning,

* Aluna do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – maria.viveiros@etec.sp.gov.br

**Aluno do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – victor.baldani@etec.sp.gov.br

competence of successors, and corporate governance, are the main ideas for overcoming the challenges faced. Thus, the combination of tradition and innovation, accompanied by professionalization and well-structured governance principles, are the key to the maintenance and future prosperity of family businesses.

KEYWORDS: Family business; Family succession; Governance and conflicts.

Introdução

Empresas familiares são os tipos de empresas mais tradicionais e significativas de corporações do mundo, elas são capazes de exercerem as funções essenciais sobre a economia geral, sendo ela capaz de representar uma grande parcela do produto interno (PIB) e capaz de fornecer milhões de empregos para a sociedade. De um modo único empresas familiares, conseguem combinar as dificuldades dos laços familiares com as questões de gestão profissional, porém estão mais vulneráveis aos seus desafios que enfrentam a grande dificuldade de sobrevivência da empresa ao longo das gerações seguintes. Buscamos falar sobre as características de diversos conceitos e das definições de empresas familiares, junto com as questões de dificuldades relevantes sobre a sucessão familiar e como superar seus desafios, já que é um elemento importante para a sobrevivência da empresa.

Na primeira parte do trabalho, analisamos os diferentes conceitos de autores e quais foram suas definições de empresas familiares, no qual descobrimos que a resposta mais apta de uma empresa familiar é definida pela ligação familiar e sua estrutura familiar onde eles possuem o controle da empresa, na qual a sucessão familiar é o ponto central dela. Também foi analisado os aspectos que definem uma empresa familiar e quais são seus modelos de empresa familiar, como o controle familiar e a gestão profissional está envolvida. Da mesma forma que foi destacado como o envolvimento das questões emocionais das pessoas da família pode ajudar na cultura da empresa, como também poder gerar diversos conflitos, afetando assim a gestão e o desempenho de todos. Já que entre os principais desafios que ocorrem são os membros familiares não saberem separar seus papéis familiares com os do negócio, proporcionando o risco de nepotismo, a resistência de profissionalização

junto com a grande dificuldade de um planejamento estratégico adequado. Uma vez que sem uma estrutura boa de governança e sem seus processos bem definidos, as empresas acabam enfrentando grande instabilidade e assim afeta sua capacidade de adaptação para mudanças.

De acordo com a segunda parte, ele foca sobre a sucessão familiar e seu processo sucessório, já que ele é um dos principais desafios para a sobrevivência das empresas. Falando um pouco sobre a sucessão, uma vez que ela não é só sobre a transferência do poder para as gerações, ela envolve muito mais que isso, sendo eles as questões emocionais, consequências de conflitos entre os membros e uma grande urgência em um planejamento competente. A falta do planejamento sucessório, pode resultar em grandes dificuldades para a empresa, gerando desperdício em perdas de oportunidade para o negócio, e podendo ocorrer uma falência dela. Agora, por outro lado, se um processo sucessório for bem conduzido, com os treinamentos certos para o sucessor que vier a tomar posse da empresa, definindo as estratégias certas para ele, a empresa pode então garantir sua sobrevivência.

As estratégias a serem tomadas para poderem superar os desafios da sucessão são: a elaboração de um plano adequado, preparação de um método apropriado, preparação emocional do sucessor junto com a criação de um procedimento da governança para promover o diálogo das pessoas e a resolução dos conflitos. Além do mais, a questão da importância da governança corporativa e familiar, é bastante destacado como um ponto central, que busca garantir os interesses dos membros familiares e empresariais a fim de estarem endireitados, promovendo assim um ambiente justo e equilibrado.

1. Conceitos e definições

Empresas familiares são exemplos de diversos estudos, onde cada um apresenta diferentes definições e conceitos, mas possuem alguns pontos em comum. De modo geral, elas se definem pela sua forte ligação entre a estrutura familiar e controle da empresa, ao mesmo tempo que a sucessão do poder sendo o princípio central dela. Assim dizendo, a gestão do negócio passa de geração a geração, o que vem a trazer as vantagens quanto seus desafios relevantes. A presença de membros da família na administração da empresa e sua propriedade é uma característica

importante, que pode influenciar diretamente nas diretrizes e processos da empresa.

De acordo com alguns autores, a sucessão hereditária é um dos aspectos mais importantes para definir a empresa familiar. Conforme Oliveira (2006) disse que a sucessão do poder decisório, considera a reciprocidade dos valores familiares e empresariais. Segundo Leone (1992) compartilha da mesma visão, alegando que a participação da família no negócio, na direção e em sua propriedade, além da sucessão dos membros, torna-se fundamentos essenciais. Donnelley (1964) vem a reforçar a ideia de sucessão, afirmando que para ela ser considerada familiar, precisaria de pelo menos de duas gerações da família envolvida na liderança da empresa, na mesma proporção Gaj (1990) reforça o conceito ao falar a associação da sucessão familiar com a continuidade da propriedade.

Um dos grandes desafios para o sucesso da empresa familiar, está justamente no processo de sucessão. Sendo ele um fator determinante, no entanto ele também pode representar um grande risco se não for bem planejado. Bernhoeft (1989) e Lodi (1993) venham a alertar que os conflitos internos e os problemas de governança, muitas vezes, ocorrem devido a uma sucessão mal planejada, podendo levar à falência da empresa. Lodi afirma que a empresa só vem a ser uma quando ela passa pelo primeiro processo sucessório, ao mesmo tempo que Bernhoeft reforça a ideia de importância de membros familiares na direção da empresa. Pesquisas falam que empresas familiares têm uma alta chance de falharem após suas sucessões, pela razão de não possuírem um planejamento adequado. Autores como o Nisthitsuji (2009) e o Bornholdt (2005) venham a defender que um processo sucessório, deve ser bem estruturado, para poder garantir a continuidade dos negócios.

Os valores familiares desempenham um papel importante na gestão das empresas. Leone (2005) e Bornholdt (2005) alegam que há uma coincidência entre os valores institucionais e os valores da família, que podem afetar diretamente na cultura organizacional e nas decisões das empresas. Conforme Tagiuri e Davis (1996) complementam essa visão, afirmando que a presença de dois ou mais membros da família nos cargos de direção da empresa é um indicativo claro que a empresa é familiar. De uma forma bastante semelhante, Dyer (2003) define essas mesmas empresas como aquelas fundadas ou sendo geridas por pessoas ligadas por parentesco ou em casamento.

Em contrapartida, alguns autores declaram adotar uma abordagem mais ampla. De acordo com Faria e Vizeu (2014) apontam que bastaria que um único membro da

família detenha a maioria das cotas da sociedade, para que ela seja considerada uma empresa familiar, ainda que a influência direta na gestão não seja tão visível. Esse mesmo conceito é muito amplo, no qual inclui negócios onde a propriedade da empresa permanece majoritariamente sob o controle familiar, no entanto a participação na parte administrativa não vai ser tão clara.

Assim sendo, apesar de existirem diferentes concepções sobre o conceito da empresa familiar, há uma grande harmonia em alguns elementos, exemplos disso é a sucessão entre gerações e a influência da família nas decisões empresariais. No entanto, a falta do seu preparo para as questões de sucessão pode acarretar grandes problemas na governança, no que destaca a importância de um bom planejamento para evitar essas situações. Com esses pontos de vista, eles oferecem uma compreensão mais atenta sobre o funcionamento das empresas familiares.

1.2 Controle familiar e gestão profissional: os cinco modelos de empresas familiares

Existem algumas possíveis formas de classificar as empresas familiares, que mudam ao depender do grau do controle familiar, as participações dos membros externos nas reuniões e os níveis das profissionalizações deles. Deste modo, encontramos cinco principais tipos de empresas familiares, onde foi encontrado características de cada um e o seu equilíbrio entre os controles familiares e sua gestão. Podemos ver três tipos que podem ser considerados parecidos, onde compartilham algumas características essenciais e podendo assim fazerem parte do mesmo grupo. Por isso, nesses três tipos, eles mencionam um modelo onde o seu controle sobre a empresa é fortemente comandado por familiares.

Sendo o primeiro conhecido como empresa familiar tradicional, ela é o ramo mais comum, onde uma família mantém o controle absoluto da empresa, no modo geral dela. A questão dessas características é que eles mantêm sua capital fechada, demonstrando que as ações da empresa só pertencem a eles, isso nos mostra um controle muito forte, e assim torna uma empresa com pouca transparência. Aqui busquei trazer um exemplo de uma empresa que manteve essas características por gerações, antes de evoluírem para um modelo híbrido. A empresa Takenaka Corporation foi fundada no Japão, onde demonstrou ser uma empresa familiar tradicional por gerações, passando assim seu controle de gerações a gerações, isso

nos mostrou um ato de preservação do seu próprio legado e suas tradições. Mas hoje em dia ela se aproxima de uma empresa de modelo híbrido, onde buscaram equilibrar e manter sua forte tradição familiar junto com a modernização da gestão.

Um segundo tipo temos uma empresa de trabalho familiar, onde eles são parecidos com o modelo tradicional, mas possui uma diferença importante, que é o envolvimento dos membros da família nas operações habitual do negócio. Nesse caso os parentes próximos, sendo eles primos, irmãos, filhos, ele passaria a assumir funções dentro da empresa, trabalhando na liderança, assim manteriam um controle absoluto da sua gestão, mas possuindo maior relação com o dia a dia da empresa, desse modo passam a reforçar a ideia de continuidade, demonstrando que os herdeiros atuam tanto na propriedade e na administração da empresa. Como afirma Renato Bernhoeft (1989) "as empresas familiares possuem uma peculiaridade que as torna distintas de outras organizações: a influência direta da família nos processos decisórios e nas operações diárias. Esse envolvimento estreito dos membros familiares cria uma continuidade que vai além da simples preservação de patrimônio, transmitindo valores e fortalecendo a cultura organizacional."

No terceiro tipo temos a empresa de administração familiar, que compartilha semelhanças com os dois primeiros tipos, sendo a mesma estrutura de controle familiar. Seu diferencial, no entanto, está nas qualificações dos membros familiares, pois esse modelo prioriza que seus membros familiares possuem competências para estarem fazendo parte da gestão e assim ocuparem funções chaves na empresa. Diferentes dos dois primeiros tipos, a empresa de administração familiar demonstra preocupação com a profissionalização dos seus membros familiares, buscando assim evitar que a falta de preparo dos sucessores acaba prejudicando a empresa como um todo. Como afirma Muller e Souza (2004) "a profissionalização dos sucessores em empresas familiares é essencial para garantir que o legado e a tradição caminhem ao lado da eficiência e da inovação. A falta de preparo pode comprometer a continuidade do negócio, enquanto a busca por qualificação fortalece a sustentabilidade e o crescimento da empresa." Desta forma, esse tipo de modelo busca combinar a tradição com eficiência, visando que as gerações futuras, tenham as qualidades certas para continuar a comandar a empresa.

Em conclusão, desses três primeiros tipos, eles demonstram que são definidos pelo alto controle da família, sendo eles fechado para interferências externas e demonstrando pouca transparência. Mas cada um deles demonstra formas diferentes

de gestão e a participação dos familiares nelas, apesar disso, eles têm o objetivo de preservarem o seu legado enquanto tentam fortalecer a sua estrutura e controle familiar.

A partir daqui falaremos sobre os últimos dois tipos de empresas, sendo a empresa familiar híbrida e a de influência familiar, que ao observarmos direito mostram diferenças claras em relação às três primeiras, resultando nelas a abertura para investidores e profissionais de fora da família na gestão do negócio.

A empresa familiar híbrida, é conhecida pela sua capital ser aberta, fazendo com que investidores de fora adquiram um pouco de suas ações. Contudo a família ainda teria em suas mãos o controle estratégico da empresa, demonstrando ainda ser o dono dela. A questão do seu diferencial é que ele abre as portas para profissionais de fora ocuparem posições altas de direção, causando assim mais transparência e modernização a sua gestão. John Ward (1997) afirma que "a abertura de capital e a presença de profissionais externos nas empresas familiares não apenas fortalecem a transparência, mas trazem um novo dinamismo à governança". Esse modelo híbrido equilibra a tradição familiar com a inovação e oferece uma visão de longo prazo, ao mesmo tempo em que atrai investidores e talentos do mercado." Desta maneira empresas como Magazine Luiza, um gigante do varejo Brasileiro e Ferrero Rocher, famosa mundialmente pelo seu chocolate, são exemplos desse tipo de empresa. Já que ambas são conhecidas por terem aberto sua capital, permitindo a participação de investidores e administradores externos, porém elas ainda são comandadas pela família fundadora, no qual desempenham o papel central nas decisões estratégicas.

Por fim, a empresa de influência familiar, é um pouco especial já que o seu controle da gestão já foi levado por acionistas externos. Nesse modelo principalmente a família, tem um papel mais estratégico, mantendo sua influência por pouco, onde eles só têm acesso, por possuírem uma pequena parte da participação acionista, ou fazendo parte do conselho administrativo, deste modo eles já não exercem mais controle direto nas operações da empresa. Assim, nesse tipo de modelo a família só se mantém envolvida nas grandes decisões, preservando sua influência, mas acabam a encaminhar a gestão operacional a profissionais externos. Dessa maneira empresas que crescem muito rápido, e precisam profissionalizar sua gestão, acabam desvinculando-a da administração familiar direta. "À medida que as empresas familiares crescem e buscam expansão sustentável, é comum que a família retenha um papel estratégico em conselhos e comitês, delegando a administração diária a

profissionais externos. Essa transição preserva os valores familiares na governança, enquanto permite uma gestão mais focada e especializada para sustentar o crescimento." (Hughes, 2005).

1.3 Vantagens e desvantagens

Nosso intuito é apresentar as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar, e a conscientizar para não ocorrer nenhum problema. Uma vantagem que tem sua relevância são os laços afetivos dos familiares, podendo causar consequentemente um sentimento de responsabilidade e lealdade aos membros com o propósito da empresa. De acordo com (DYER, 2006, p. 242) "O comprometimento emocional que os membros da família têm com o negócio é um ativo valioso que não pode ser facilmente replicado em empresas não familiares".

Conforme a empresa crescer, vai se tornar cada vez mais óbvio que futuras gerações irão vir, e junto com elas novas oportunidades irão aparecer, novos conceitos, inovações e energia para animar a empresa em um todo. Essa vantagem é a sucessão, e se for bem tratada, a continuidade da empresa não será mais um sonho. Afirma (GERSICK ET AL., 1997) "A sucessão familiar é uma oportunidade para renovar e revitalizar a gestão da empresa, trazendo novas perspectivas e inovação". Outra vantagem é o auto sacrifício que é uma característica bastante importante para a família, pela razão dos membros da família demonstrarem se dedicar intensamente para o sucesso do negócio. "O espírito de sacrifício e dedicação à empresa é frequentemente mais forte em contextos familiares, onde o legado é um valor fundamental" (Poza, 2010). Essa união familiar acaba promovendo um ambiente bastante caloroso e harmonioso, onde traz benefícios de respeito mútuo e apoio, facilitando assim uma comunicação aberta e livre, que traz consigo resultado do melhoramento de informações dentro da empresa. "Uma comunicação aberta entre os membros da família fortalece a cultura organizacional e melhora a eficiência operacional" (Kaye & Hamilton, 2010).

Empresas familiares também são conhecidas pelo seu cuidado com funcionários, pois muitas vezes eles acabam os tratando como partes da família, deste modo isso resulta em uma cultura organizacional saudável, que prioriza a segurança e o bem-estar de todos. "A cultura organizacional nas empresas familiares tende a valorizar as relações interpessoais, o que gera um ambiente de trabalho mais

saudável" (Fletcher, 2004). Com isso em mente, acaba se formando uma estrutura familiar, com resultados de estabilidade, já que muitos dos trabalhadores dedicam suas vidas à empresa, com o objetivo de buscar a segurança do emprego. Devido a natureza familiar, as empresas tendem a preferir acordos de grande prazo, pois focam na sustentabilidade e na continuidade do negócio. "A estabilidade proporcionada por uma gestão familiar pode ser um diferencial competitivo significativo no mercado" (Bammens et al., 2011).

No entanto, empresas familiares também possuem suas desvantagens. A principal desvantagem que ocorre é os conflitos internos, já que ele pode ocorrer de diversas formas como, desentendimento nas reuniões, competição dos membros familiares, desequilíbrio no poder. Com esse desafio, as empresas familiares podem enfrentar diversos danos, ocasionando até mesmo no seu fracasso. (EDDLESTON & KELLERMANNNS, 2007) "Os conflitos familiares podem afetar diretamente a performance da empresa e sua capacidade de adaptação". Outra desvantagem é que o poder está concentrado somente em certas pessoas, ocasionando em prejuízo para a empresa, pois não terão ideias suficientes para buscarem novas oportunidades e terão uma competição entre eles para adquirirem mais poder, resultando na queda da empresa. Em outra desvantagem temos o nepotismo, ele atrapalha tanto na qualidade e na gestão, pela simples razão dos membros familiares que ocupam alto cargo não possuírem nenhuma qualificação ou até mesmo quem for contratado não possuir nenhuma capacidade. Afirma (KAMM ET AL, 2001) "O nepotismo em empresas familiares pode prejudicar a eficácia organizacional ao permitir que os indivíduos não qualificados ocupem posições críticas".

A desvantagem da dependência excessiva, é os membros familiares estarem acomodados demais dentro da empresa, afetando a empresa e não permitindo a empresa chegar a lugares maiores. De acordo com (SIRMON & HITT, 2003) "A dependência excessiva de poucos membros da família pode limitar a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças do mercado". Também a falta de fiscalização pode vir a resultar em corrupções e desvios dos recursos da empresa e uma gestão desestruturada, dessa maneira terá um resultado negativo para o seu negócio. "A falta de uma governança sólida em empresas familiares pode resultar em gestão ineficaz e falta de responsabilidade" (Bennedsen et al., 2007). Por último e uns dos mais importante é o processo sucessório, que muitas das vezes, é uma fonte de problema sem fim, já que uma vez ele irá gerar brigas e disputas entre os membros,

se não for bem planejado. Proporcionando um resultado de dificuldades para transição de liderança e até mesmo na continuidade do negócio. "O planejamento sucessório é crucial para a sobrevivência e o crescimento das empresas familiares" (Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, LP (2004).

2. Sucessão familiar

Começando que esse processo merece um lugar de destaque, pela razão de ser uns dos maiores desafios que empresas familiares têm, e por ser uma realidade bastante complicada e demorada, tornando esse processo bastante delicado e complexo, são as questões emocionais, lutas de poder, estratégias, práticas e uma série de conflitos.

O estudo desse processo vem para nos mostrar, ficarmos ligados em sua importância, onde seria definido se uma empresa sobreviveria a sua segunda geração ou não, pois a falta de percepção, ocasionaria em verdadeiras dificuldades se demorado muito tempo. A importância desse tema se torna essencial para a continuidade e na conservação das empresas familiares, uma vez que se obtiver êxito em uma sucessão segura, proporciona que a empresa continue a prosperar mesmo com as saídas da antiga geração. E a falta de um planejamento sucessório, pode resultar em dificuldades, conflitos, e até uma possível falência. "Para Bernhoeft (1989, p.40), o processo de sucessão familiar deve ser caracterizado pela necessidade de atividades programas quem envolvam cada um dos seis segmentos, sendo eles o sucessor, o sucedido, a família, a empresa, o mercado e a comunidade".

Contudo as questões emocionais tendem a interferir em decisões importantes, devido ao um alto nível de afetividade entre os membros. "Para isso, Lodi (1978, p.91), fala que a família precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa, abandonando pessoas para empregar parentes incompetentes ou desempregados e evitando descapitalizar a empresa através do uso indevido do patrimônio." Para Bernhoeft (1989), família envolve questões emocionais e afetivas que, caso não resolvidas, poderão comprometer o futuro dos negócios e que a ilusória ideia de que a família deve se entender pelo simples fato de ser família, é um equívoco." Nesse sentido, Lodi (1987) "afirma que a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo de maturação."

2.1 Planejamento sucessório: evitando crises nas empresas familiares

Logo em seguida os processo sucessório ocorre quando a uma transferência de liderança, onde a geração que comanda ela abre espaço para a futura geração, para assim assumirem os seus cargos de controle na empresa, muitos autores descrevem que uma empresa familiar só é verdadeira quando ocorre a sucessão de fato. Descrito como Iodi (1998) apud Ferrazza (2010, p. 42) “a sucessão é um processo de transferência do poder na empresa[...]”. Por isso esse processo deve ser tratado com calma, e muita rigorosidade, uma vez que ela será o que definirá o futuro da empresa. Nas palavras de (LONGENECKER, 2007): “É de reconhecimento como empresa familiar à sucessão de uma geração para outra, é considerado também a empresa que possui como propriedade membros de uma mesma família ou mais, ou por sucessão, que realizam a gestão do empreendimento em conjunto.” Para Gersick et al. (1997), o processo de sucessão “é o teste supremo em uma empresa familiar”. Acompanhando a ideia do autor Matias (2018, s/p) “a sucessão familiar é, em geral, um momento delicado pelo qual a empresa precisa passar e, se feita de qualquer maneira, pode ter resultados devastadores para os negócios.” De acordo com “Morris et al. (1998) apontam quatro fatores que devem ser observados no processo sucessório: a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança; e) planejamento do processo sucessório.” Por isso torna que enfrentar os desafios de sucessão, sem estar preparado pode causar a ruína da empresa, para isso irá precisar de um bom planejamento sucessório. Com a questão da sucessão familiar e processo sucessório são bastante importantes para as empresas, esse processo traz uma grande complexidade, uma vez que é crucial estar ciente dos desafios que podem surgir. De acordo com Carter e Justo (2009), “o processo de sucessão em empresas familiares é complexo e exige uma combinação de preparo técnico, diálogo entre as gerações e uma estratégia bem definida. Sem isso, a sucessão pode se tornar uma fonte de conflitos e ameaçar a continuidade do negócio.”

Assim, é preciso estar ciente dessas adversidades e do conhecimento sobre os principais desafios enfrentados, a fim de evitar essas situações preocupantes. Começando pelo mais significativo que é o conflito familiar gerado pelo processo sucessório. A falta de um planejamento adequado para saber quem irá liderar no

futuro, pode acabar gerando hostilidades em diversos membros da família, ocasionando em brigas internas, desinteresse dos membros e dos funcionários. Em situações extremas, pode ocorrer ações ilegais que prejudicam a empresa.

Outro desafio que vale mencionar é a questão da falta de planejamento. Ela ocorre quando o fundador não toma as medidas necessárias, que é sobre elaborar um plano claro e definitivo de quem irá herdar o seu cargo, e com resultado disso, ela causa confusões entre os membros familiares, ocasionando nas brigas internas, afetando a moral de seus trabalhadores, e assim perdendo diversas oportunidades no mercado, prejudicando assim sua própria empresa.

Um desafio bastante falado é a má preparação do sucessor. Porque caso o sucessor não esteja preparado, tanto mentalmente e em sua habilidade de liderança e negócios, isso pode causar um impacto diretamente na eficiência da gestão, ocasionando em um desequilíbrio interno na empresa. Também a sua falta de experiência e capacidade pode ser um fator chave a dar errado, pela falta de um treinamento adequado, pode comprometer o futuro do negócio.

Além de tudo isso também temos as questões emocionais que venham a representar um dos maiores desafios enfrentados durante a sucessão. Os membros familiares podem passar por nervosismo e insegurança, o sucessor pode criar autoconfiança sobre suas próprias capacidades. Assim, isso acaba transformando um ambiente de trabalho, deixando mais tenso e prejudicando a comunicação, prejudicando as relações pessoais dos membros e funcionários, resultando na negatividade da empresa toda.

2.1.1 Estratégias para superar os desafios de sucessão familiar

Elaboração de um plano de sucessão é sobre criar um plano da melhor maneira possível, com todas as informações detalhadas, definindo assim as suas intenções claramente, daquele que irá assumir seu cargo, com critérios exigentes para a sucessão, treinamento especializado, ensinar as responsabilidades que um sucessor teria que ter, e estabelecer um cronograma para o plano der certo e seguir na ordem correta, contar com os membros da família para ajudar na preparação. Assim criaria um ambiente muito mais valorizado para os membros e o sucessor, onde poderiam ter mais confiança um no outro e segurança de seguir em frente, sabendo que pode contar com todos os membros.

A preparação do sucessor é garantir o treinamento adequado do sucessor, em áreas de liderança, psicologia, carisma, política, e conhecimentos das regras da empresa, assim como ajudar no crescimento pessoal de habilidades do próprio. Um jeito bom de seguir seria através de ações em que implementaria treinamentos, mentoria, e práticas para o sucessor estar mais preparado, junto como mostrar as diferentes áreas da empresa e nas tomadas de decisão, no final buscar ajudar na formação acadêmica do sucessor, proporcionando um melhor ambiente possível.

Orientação nas questões emocionais é saber lidar corretamente com essa pauta em questão, para poder ter um ambiente melhor, e mais harmonioso. O primeiro passo a ser tomado é pedir opiniões dos membros para ajudar no planejamento do sucessor, a fim de adquirir mais proximidade com o sucessor e estabelecer confiança um com outro, segundo seria buscar ajuda de psicólogos, adquirindo conselhos para os envolvidos no planejamento de sucessão, por fim buscar resolver os conflitos de forma segura e rápida, caso ocorrer.

2.2 Governanças e conflitos na empresa familiar

A perpetuidade do sucesso das empresas familiares dentro do mesmo nicho depende da própria governança. É necessário que os cargos sejam divididos a fim de contemplar a paz e buscar o sucesso. É de suma importância que dentro do conselho de administração tenham tantos membros familiares quanto membros externos, garantindo assim o equilíbrio e prudência ante as decisões que afetem a empresa.

É indeclinável também que os familiares tenham um espaço próprio afim de discutir assuntos que envolvam a própria família diante das questões empresariais, ou até mesmo questões empresariais que estejam afetando negativamente o ciclo familiar. Dessa forma cria-se o conselho familiar, espaço próprio para os envolvidos resolverem suas questões particulares sem interferência de terceiros.

Ainda que se tenha um espaço voltado para a resolução dos problemas familiares dentro da própria empresa, os conflitos são corriqueiros envolvendo diversos temas como: a dificuldade de separar o interesse pessoal familiar do interesse empresarial, uma vez que o ente familiar muita das vezes não irá pensar na empresa como entidade econômica e sim como patrimônio da família, não conseguindo dessa forma decidir sobre assuntos prejudiciais à empresa de forma sucinta, deixando o apego familiar influenciar em muitas das decisões; disputa sobre

a sucessão e desentendimentos sobre a divisão de lucros, quando se tem apenas um dono o leque de herdeiros, ainda que vários é menor do que quando se comparado com uma empresa familiar onde se tem vários donos e concomitantemente vários herdeiros legais.

Para melhor gerenciamento desses conflitos e até como forma de evitar futuras discussões acerca dos temas supracitados, recomenda-se a comunicação transparente para melhor sociabilidade, além de mediação feita por profissionais, o qual envolve a participação de pessoa alheia ao convívio dos familiares, que seja imparcial e neutro, o qual irá de todas as formas possíveis amenizar o diálogo entre os entes, podendo ser feito de forma judicial ou extrajudicial.

Além das práticas já citadas é necessário que se desenvolva planos de sucessões e que seja feito um considerável investimento no treinamento e desenvolvimento dos membros da família, a fim de prepará-los para os papéis de liderança ou de futuros membros da administração da própria empresa.

Os conflitos nas empresas familiares têm quatro classificações, sendo elas: os breves desentendimentos, que quando bem administrados não se estendem. Todavia, quando mal administrados ou quando não administrados podem resultar em alterações graves, que geram entraves familiares. Em caso intransigente a situação pode chegar a um nível de abalar profundamente as relações, se tornando na maioria das vezes irreversível tanto no âmbito familiar quanto no âmbito empresarial.

A empresa familiar é mais do que uma atividade econômica, é um local onde os laços familiares têm forte influência nas decisões da empresa e para que se tenha um bom funcionamento é primordial que ambos, empresa e família estejam em plena harmonia, os entes precisam ter uma boa comunicação e relacionamento, pois estes influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa e no seu crescimento. Aquele que lidera a empresa automaticamente toma para si a responsabilidade de liderança familiar na questão de resolução de conflitos internos, uma vez que a empresa a qual está a frente só obterá sucesso se a família a qual ele faz parte estiver em total sintonia.

Nesse contexto é de suma imprescindível que a governança esteja bem instruída para conseguir lidar com os problemas familiares e empresariais que conforme estudado, acabam virando uma coisa só. A forma com que a governança lida com as situações contribui diretamente para a longevidade da empresa. A adoção de comitês específicos, protocolos familiares, assembleias familiares e conselhos

familiares são algumas das estratégias que a direção pode adotar a fim de reduzir/mitigar os impactos dos emblemas familiares para com a empresa, de forma a educar o comportamento de todos os envolvidos.

Em síntese, a direção de uma empresa familiar vai muito além de gerir os negócios da família, e sim gerir a família em primeiro lugar mantendo a boa ordem para que possam se prolongar os dias de vida da empresa. É pensar nas duas como se uma coisa só fosse, até porque a má gestão familiar implicará no insucesso da empresa. A família acaba sendo o espelho da empresa e seu relacionamento interno interfere no seu crescimento e evolução. Quando a família se encontra sob gerência competente, esta que consegue resolver os conflitos e fazer os entes evoluírem como família, a empresa concomitantemente obterá sucesso e crescerá conforme amadurecimento familiar.

Conclusão

Empresas familiares, ao aliam seus desafios únicos de vínculos familiares junto com o controle profissional, são capazes de desempenhar um papel fundamental na economia, uma vez que essas empresas são responsáveis pela parcela significativa do produto interno (PIB), proporcionando assim milhões de empregos ao redor do mundo. O intuito deste trabalho, era se aprofundar no ponto de vista dos importantes motivos que poderiam influenciar na continuidade da companhia, buscando destacar os principais desafios e as estratégias associadas à sucessão familiar e a governança.

O resultado da pesquisa, apresenta que as empresas familiares possuem vantagens específicas, sendo elas a agilidade em uma tomada de decisão e o engajamento emocional dos membros familiares, no entanto acabam enfrentando uma complexidade de obstáculos que são gerados dentro da empresa, conhecido como conflitos internos relacionados ao nepotismo e ausência de um planejamento sucessório. Se essas causas não forem supervisionadas corretamente, pode acabar arriscando a sobrevivência e o progresso das empresas.

Sob outra perspectiva, implementação de boas práticas de governança, e um bom planejamento sucessório bastante estruturado complementando com a qualificação dos sucessores, demonstra algumas respostas eficientes que ajudam a

garantir a sobrevivência e sucessão da empresa. Além de tudo, a harmonia de tradição e inovação revela-se um fundamento primordial para o sucesso das empresas familiares dentro de um ambiente corporativo agitado e competitivo. Dado que existe uma limitação neste estudo, evidencia um grande foco nos conceitos e práticas populares, sem o devido aprofundamento em análises práticas. Desta forma, é recomendado que em futuros estudos, busquem descobrir as aplicações reais dessas táticas em diferentes cenários, econômicos e culturais, investigando como variáveis locais podem ser capazes de mudar o resultado.

Em conclusão, o estudo reforça que a sobrevivência das empresas familiares está diretamente ligada com a capacidade dela de encarar os desafios com o plano de planejamento estratégico na sua adaptação. Investindo em uma profissionalização e na governança, essas empresas podem não apenas superar os desafios, como podem transformar sua herança em um diferencial competitivo, assegurando sua continuidade ao longo de sua geração.

Referências bibliográficas

BARROS BELMONTE, Victor Antonio; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-89, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.

BONA, Greice Oliveira de. Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor. 2013. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Cap. 7. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97008/000918625.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRIZZOLLA, Maria Margarete Baccin; CHAPOVAL NETO, Alexandre; KRAWSZUK, Gabriela Luisa; BERLEZI, Maiara. Sucessão familiar em propriedades rurais. 2020.

26 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2020. Cap. 6. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9408/8359>. Acesso em: 28 ago. 2024.

Empresas familiares. Chapecó: Facta Gestão Empresarial, n. 1, 06 abr. 2023. Anual. Disponível em: https://www.factagestao.com.br/Blog/Geral/Empresas_familiares:_os_desafios_de_um_pilar_importante_na_economia_global_e_no_Brasil. Acesso em: 23 ago. 2024.

Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. São Paulo: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 out. 2024.

Empresas familiares. São Paulo, 2017. 18 slides, color. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 28 ago. 2024.

Entenda os conflitos na empresa familiar. São Paulo: Cambridge Family Enterprise Group, 2011. Disponível em: https://cfeg.com/insights_research/entendendo-os-conflitos-na-empresa-familiar. Acesso em: 11 out. 2024.

FREIRE, Patricia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Jistem Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Santa Catarina, v. 7, n. 3, p. 713-736, 10 ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistem/a/RRHMSSp5WBXfCNZ8h458MFm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 ago. 2024.

FREITAS, Ernani Cesar de; SCHMIDT, Serje. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Sinos/RS: organizational administration in family businesses at in vale dos sinos/rs. Novo Hamburgo: Redalyc: Sistema de informação científica, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252214006.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

FULANETO, Isabela Piedade. Empresa familiar: análise e reflexão. 2009. 40 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Fundação Educacional do Município de Assis, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, SP, 2009. Cap. 4. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

GADELHA, Túlio Sérgio Marinho. Teoria da dádiva e empresa familiar — limites, possibilidades e desafios analíticos: um estudo de caso no setor de transporte coletivo do município de Salvador. 2007. 235 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Cap. 6. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/8242/1/66.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

Governança corporativa nas empresas familiares. São Paulo: Migalhas, 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/385567/governanca-corporativa-nas-empresas-familiares>. Acesso em: 11 out. 2024.

Governança familiar: uma necessidade e não uma opção. São Paulo: ISE Business School, 2023. Disponível em: <https://ise.org.br/blog-dos-professores/governanca-familiar>. Acesso em: 11 out. 2024.