

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC CORONEL FERNANDO FEBELIANO DA COSTA

Técnico em Administração

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Emanueli Vitória Dos Santos Tobias¹

Raquel Alves Dos Santos²

Thais Mayara Moita Leandro³

Viviane Carina De Oliveira Serafim⁴

Profª Orientadora Diana Leite Kochmanski Fuzetti
diana.fuzetti@etec.sp.gov.br

Resumo: O surgimento das empresas familiares está datado no século XIV, quando eram conhecidas como companhias hereditárias. Esse modelo organizacional surgiu com a necessidade de estabelecer dentro do mercado e com isso garantir a sustentabilidade ao longo das gerações. Desde então, as organizações têm desempenhado um papel crucial no desenvolvimento econômico, contribuindo significativamente para os avanços tecnológicos, criação de empregos novos e a adoção de novos modelos gerenciais. Além disso, as empresas familiares representam uma grande parcela no Produto Interno Bruto (PIB) deixando evidente sua relevância na economia e no contexto social. Entretanto, apesar das organizações possuírem inúmeras vantagens, elas também enfrentam desafios que devem ser considerados. Entre eles, o processo sucessório, que pode gerar conflitos internos, dificuldades em evitar que as relações pessoais e profissionais interfiram na tomada de decisões, necessidade de atualização e profissionalização constantes as demandas do mercado competitivo e globalizado. Desafios encontrados no processo de gestão que podem influenciar na sustentabilidade e sucesso da empresa. Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo compreender mais os desafios encontrados durante a gestão das empresas familiares. Como resultado, foi elaborado um manual abordando os principais desafios administrativos, operacionais e as relações familiares, trazendo alguns apontamentos e sugestões que podem ser implementadas no processo de gestão com isso visamos contribuir na solução de

¹ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - emanueli.tobias@etec.sp.gov.br

² Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - raquel.santos341@etec.sp.gov.br

³ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - thais.leandro@etec.sp.gov.br

⁴ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - viviane.serafim@etec.sp.gov.br

alguns problemas, no fortalecimento e na capacidade de adaptação e inovação das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar; Gestão de Empresas Familiares; Sucessão Empresarial; Governança; Conflitos familiares.

Abstract: The origins of family businesses date back to the 14th century, when they were referred to as hereditary companies. This organizational model emerged from the need to establish a stable presence in the market and ensure sustainability across generations. Since then, family businesses have played a pivotal role in economic development, contributing significantly to technological advancements, job creation, and the adoption of innovative management practices. Moreover, family businesses constitute a substantial portion of the Gross Domestic Product (GDP), underscoring their importance in both economic and social contexts. However, despite their many advantages, these organizations face specific challenges that must be addressed to ensure their longevity. Key issues include the succession process, which often leads to internal conflicts; managing personal and professional boundaries to avoid interference in decision-making; and the ongoing need for modernization and professionalization to remain competitive in a globalized market. These challenges can directly impact the sustainability and long-term success of family businesses. In response to this complex scenario, the present study sought to gain a deeper understanding of the difficulties involved in managing family businesses. As an outcome, a manual was developed to address the primary administrative, operational, and relational challenges faced by these organizations. The manual provides actionable insights and recommendations designed to enhance management processes, resolve common problems, strengthen internal structures, and improve the ability of family businesses to adapt and innovate.

Keywords: Family Business; Family Business Management; Business Succession; Governance; Family Conflicts.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho é referente ao estudo da Gestão de empresas familiares, com foco na governança, profissionalismo da gestão e sucessão, buscando analisar os desafios e estratégias para garantir a continuidade e a sustentabilidade das organizações familiares.

Uma empresa familiar é definida pela transferência da liderança entre gerações desde a família do fundador. Segundo Lodi (1998), os cargos de maiores responsabilidades frequentemente são ocupados por membros da família, que integram o conselho executivo da organização.

Fritz (1993), destaca a importância dos relacionamentos interpessoais nas empresas familiares, alertando que a imposição de valores entre os membros da família pode gerar conflitos, tanto no âmbito empresarial como no âmbito familiar.

Do ponto de vista quantitativo, Nicolliello, (2015) diz que “cerca de 75% do total de empregos do país, ressaltando o papel crucial dessas empresas na economia. Elas contribuem para o emprego, inovação, crescimento econômico e desenvolvimento de talentos em suas comunidades e países.

Entretanto, Oliveira (2010), nota que aproximadamente 40% das organizações familiares presente no mundo acabam por não conseguir ultrapassar seu primeiro de vida, ou seja, 60% dessas empresas declinam ao fracasso até o final do segundo ano e 90% delas encerram suas atividades até seu décimo ano. Isso deixa claro que a gestão das empresas familiares é complexa, e os problemas internos afetam diretamente sua longevidade.

A governança dessas empresas exige um processo de descentralização do poder para prevenir os conflitos futuros. Para Bernholdt (2005), observa que a cultura organizacional das empresas sofre influência diretamente da cultura familiar, sendo assim, essa influência dificulta a adoção de uma gestão profissional.

Segundo Filho, Oliveira e Pinto (2011), a administração está majoritariamente concentrada nas mãos dos membros da família, desenvolvendo uma dinâmica única que visa beneficiar o negócio. Chua, Chrisman e Sharma (1999), definem empresa familiar como aquela onde a família está significativamente envolvida tanto na propriedade quanto na gestão, mantendo uma visão de longo prazo que valoriza o legado.

Chiavenato (2010) reforça que a Gestão de Pessoas (GP) é contingencial e depende de diversas variáveis, sendo algumas delas a cultura e a estrutura organizacional, o contexto familiar e o estilo de gestão. Por conta disso a GP sofre impacto diretamente da mentalidade familiar predominante

Entre as características que diferem as empresas familiares, destaca-se a forte conexão entre os valores familiares e a cultura organizacional. Essa relação pode gerar lealdade e comprometimento dos colaboradores, mas também traz desafios, como a sucessão e a necessidade de profissionalização da gestão. A adoção de boas práticas de governança é fundamental para equilibrar os interesses familiares com as demandas de mercado, garantindo transparência, sustentabilidade e longevidade (FRITZ, 1993; BETHLEM, 1994).

O objetivo deste estudo é destacar os desafios enfrentados pelas empresas familiares de pequeno porte analisando as motivações dos microempreendedores e suas

estratégias para superar os desafios administrativos e operacionais. Questões como conflitos familiares, suas causas e as estratégias de gestão serão investigadas, levando em consideração o impacto dessas estratégias na dinâmica familiar e na cultura organizacional. Além disso, o trabalho abordará como a implementação de estratégias de gestão de conflitos que promovem a unidade familiar e garantam a continuidade dos negócios.

Segundo Mendonça e Aida (2021), a pandemia de COVID-19 trouxe mudanças significativas para a economia, evidenciando a capacidade de adaptação e a resiliência das empresas familiares. Apesar dos desafios encontrados perante a governança, processo sucessório e conflitos, elas se mostraram protagonistas no cenário econômico, sendo assim, compreender esses desafios é essencial para garantir a sobrevivência e sucessão dessas organizações.

Por fim, este trabalho busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão de empresas familiares, trazendo alguns insights que possam estar auxiliando na superação dos desafios enfrentados e contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso profissional dos empreendedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que sejam abordados os aspectos aos quais esse estudo se propõe, se faz necessário, primeiramente, realizar uma pesquisa acerca do histórico das empresas familiares com foco na governança corporativa, no processo sucessório e nas relações de poder. Esses temas foram explorados para compreender como tais elementos influenciam a sustentabilidade e a continuidade das empresas ao longo das gerações.

2.1 Histórico da Empresa Familiar

As empresas familiares possuem uma longa história e causam um grande impacto através do seu fortalecimento, modernização trazendo consigo os avanços tecnológicos, criação de empregos e novos modelos gerenciais (ZANATTO & GILIOLI, 2019).

Segundo Zanatto e Gilioli (2019) apud Oliveira (2010) o surgimento das empresas familiares teve início no século XIV, quando eram conhecidas como “companhias hereditárias”. Nessa época, as necessidades do mercado e o desejo de prolongar a longevidade dos empreendimentos familiares impulsionando a continuidade aos

negócios. Esse modelo de organização permitiu que as empresas fossem passadas de geração em geração, assegurando seu crescimento e sustentabilidade.

Assim, as “companhias hereditárias” eram legadas aos herdeiros e parentes, o que estimulou a criação de vários novos empreendimentos. Oliveira (2010) menciona alguns exemplos, como os centros de distribuição e a construção de novas estradas.

2.2 Conceito de Empresa Familiar

Segundo Passos et al. (2006), a empresa familiar é uma organização gerida por membros de uma mesma família por um longo período, com uma história que se estende por várias gerações. Essa definição é fundamental para compreensão das empresas familiares.

Para Lodi (1998), a empresa familiar é caracterizada pelo processo sucessório que ocorre, pelo menos, na segunda geração. Já Donnelley (1964) identifica uma empresa familiar como aquela que é gerida por mais de duas gerações.

Werner (2004) relaciona a empresa familiar a um mínimo de duas gerações: a do fundador e a geração subsequente ao fundador. Isso deixa o conceito de empresa familiar mais abrangente, ressaltando a importância da geração fundadora no controle acionário na organização.

Por outro lado, Adachi (2004) propõe um conceito ainda mais abrangente, considerado como empresa familiar qualquer organização onde uma ou poucas famílias detém o poder de decisão. Isso envolve a essência do conceito familiar.

Vale à pena ressaltar o estudo realizado por Texeira (2018), que segundo os dados disponibilizados pelo Sebrae e pelo IBGE, indica que as empresas familiares geram aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) sendo assim responsáveis pela criação de aproximadamente 75% novos empregos em diversos setores. Isso representa um total de 90% dos antigos e novos empreendimentos no Brasil.

2.3 Governança Corporativa

A governança corporativa é o conjunto de práticas, normas e processos que regulam a maneira como as empresas são gerenciadas e controladas, ou seja, é o jeito que uma empresa se constrói para garantir que tudo seja feito de forma transparente. Em outras palavras, é como a empresa se organiza e toma decisões e como deve se comportar.

Conforme observado por Silva (2012), a governança corporativa consiste em um conjunto de práticas cujo objetivo é melhorar o desempenho de uma empresa, assegurando a proteção de investidores, colaboradores e credores, o que, por sua vez, facilita o acesso ao capital.

Para o referido autor, a ideia de que a governança corporativa é um “conjunto de práticas” indica que não é um pensamento simples ou único, envolve um conjunto estruturado de procedimentos que precisam ser reproduzidos para alcançar os objetivos desejados.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023),

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBCG, 2023, p.10).

Como podemos observar, é o sistema que ajuda a dirigir, acompanhar e motivar uma empresa, envolve como diferentes partes interessadas devem se relacionar e trabalhar juntas.

Do mesmo modo, ao adotarem as recomendações das melhores práticas a organização demonstra seu compromisso com o alinhamento de interesses na prevenção, redução e tratamento de conflitos, garantem que todos estejam em sintonia para que a empresa cresça de forma sustentável e eficaz, facilitando o acesso a recursos e melhorando a gestão a longo prazo.

Perante a importância da governança corporativa, é essencial entender como sua adoção pode impactar diretamente a sustentabilidade das empresas familiares. A seguir trataremos sobre sua importância.

2.4 Importância da Governança Corporativa em Empresas Familiares

A governança corporativa é crucial para a sustentabilidade e sucesso de empresas familiares, ajuda a profissionalizar a gestão de empresas familiares, estabelece regras e processos claros para resolver conflitos, usando boas práticas para garantir eficiência e transparência.

Segundo Bornholdt (2005), para que uma empresa familiar seja bem-sucedida a longo prazo, é fundamental que haja uma profissionalização da gestão. Isso inclui a adoção de práticas de governança que promovam uma gestão eficiente e baseada em mérito, em vez de relações pessoais.

Além da profissionalização que é vista como um passo importante para melhorar a eficiência e a gestão dentro das empresas familiares, ele destaca a importância de gerenciar conflitos de interesse.

A gestão de conflitos de interesse é uma parte essencial da governança em empresas familiares. Deve haver mecanismos para identificar e resolver conflitos entre os interesses da família e os interesses da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Sharma (2004) discute a relevância da governança corporativa na gestão de empresas familiares, enfatizando sua importância para mitigar conflitos de interesse e facilitar a profissionalização da empresa.

Para Bertucci (2009), o desenvolvimento de estruturas e processos de governança corporativa afeta o direcionamento e a mediação de conflitos entre a família, o poder e a gestão na empresa familiar.

Os autores ressaltam que a governança corporativa é essencial na mediação entre família e gestão, ela não apenas ajuda a minimizar conflitos e facilita a profissionalização, mas também simplifica a condução do processo de sucessão, promovendo legitimidade e transparência, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo.

2.5 O Processo Sucessório na Empresa Familiar

O contexto de uma empresa familiar é muito delicado porque envolve emoções.

De acordo com Ricca (2007), empreendimentos empresariais bem-sucedidos são então transmitidos de pais para filhos (e, mais recentemente, para filhas), o que é mais do que apenas uma previsão fantástica. O sucesso e a continuidade de uma empresa familiar é um sonho de ouro para grande parte da população mundial.

Bernhoeft (2002) acredita que “a sucessão é um processo de profissionalização de uma pessoa”.

As empresas familiares devem trabalhar arduamente e desenvolver-se a partir de duas perspectivas, ou seja, as empresas familiares profissionais devem ter parceiros profissionais e gestores profissionais. Oliveira (1999) confirmou que o processo de herança é o momento mais importante que uma organização pode vivenciar, pois se os resultados alcançados forem inferiores aos esperados, a empresa será prejudicada.

Leone (2010) define sucessão familiar como a transferência das responsabilidades e obrigações de uma empresa para seus herdeiros, razão pela qual seus fundadores

temem a sucessão familiar por temerem perder o controle do negócio. Portanto, Lemos (2003) afirma que existem dificuldades encontradas ao mudar o “número um” em uma empresa, e essa dificuldade se torna maior quando a organização é uma empresa familiar.

Algumas empresas familiares bem-sucedidas têm algumas vantagens sobre outras. Destaca o sacrifício da família em momentos difíceis para a empresa; orgulho familiar e integridade da aliança entre diretores e acionistas, entre outros as características familiares muitas vezes dão às empresas um forte sentido de continuidade corporativa outras gerações (DONNELLEY, 1976; LODI, 1993; RICCA, 1998).

Além disso, Ricca (1998) mencionou que as empresas familiares também são um ambiente fértil para problemas que, se não resolvidos a tempo, podem trazer graves consequências para o desempenho e o futuro da organização. Neste contexto, as empresas familiares enfrentam dificuldades devido ao excesso de informalidade, a informalidade do ambiente familiar é transmitida à empresa e, ao rejeitar a concorrência, a ideia de harmonia deve ser trazida para dentro do ambiente de trabalho existindo em casa, sem polêmicas e conflitos, mas realmente existindo e existindo de alguma forma rejeitado.

A julgar pelas limitações enfrentadas pelas empresas familiares, as empresas familiares reproduzem o ambiente familiar e são dominadas pela cultura mestre, que se manifesta principalmente no controle formal e na falta de meritocracia em termos de controle formal e promoção relativa e promoção familiar. Falta de sistema de planejamento. Ainda como objeto de estudo, considera-se a resistência à modernização gerencial causada pelo processo sucessório (Donnelly, 1976; Lodi, 1993; Ricca, 1998).

Segundo Martins e Bernhoeft (1999), cada vez mais estudiosos têm chegado à mesma conclusão sobre esta questão: “As questões sucessórias são a chave para o sucesso das empresas familiares”.

Segundo Casillas (2007), a tarefa do planejamento sucessório é entender como criar documentos que transfiram a propriedade do proprietário para outros membros da família da maneira mais eficiente.

Lourenzo (2006) lista alguns fatores que devem ser avaliados no planejamento de Sucessão como: formação de sucessores, avaliação, seleção e supervisão de sucessores; grau de centralização da tomada de decisões sobre eventos ocorridos; clientes, ex-funcionários, interferência institucional e familiar e entre outros. A relação

entre o sucesso da empresa e a imagem do fundador; o perfil do sucessor; a necessidade de o fundador aceitar mudanças de comando planejadas e transferências de ativos;

Para que o planejamento seja eficaz, o requisito básico é que o plano seja objetivo, realista e estratégico. Segundo Casillas (2007), esses requisitos são: planejamento objetivo; desenvolver e implementar um plano de forma realista; realizar o planejamento estratégico; além disso, quem deve estar envolvido no planejamento sucessório.

Segundo Oliveira (1999), desenvolver uma estratégia é crucial independentemente da situação. Planejar o processo sucessório para atingir as metas propostas, pois não há não adianta estabelecer metas durante o processo sucessório e não definir as estratégias a serem implementadas. Operabilidade, ou seja, como implementá-la. Além disso, é necessária tecelagem Estratégias alternativas para remediar parte da imprevisibilidade que pode ocorrer processo.

2.6 Conflitos Familiar na Sucessão

A sucessão em empresas familiares é um processo complexo, que envolve não apenas questões patrimoniais e de poder, mas também relações interpessoais, laços emocionais e culturais (CALEGARI, 2016). Nesse contexto, uma das melhores estratégias para minimizar os conflitos associados à sucessão é realizar um planejamento antecipado, no qual sejam definidos os papéis futuros de cada herdeiro o mais cedo possível. Isso evita que os sucessores desenvolvam carreiras fora da empresa, deixando a família sem opções adequadas para a continuidade do negócio (OLIVEIRA et al., 2009). A literatura aponta diversos fatores que dificultam o processo de sucessão, como a falta de preparo do próximo sucessor (SCHEFFER, 1995; SANTOS et al., 2018 a aceitação dos funcionários e sócios, a experiência e o nível de qualificação do sucessor na área de atividade (SCHEFFER, 1995; LEAL et al., 2013), além de conflitos relacionados à distribuição de herança e perdas financeiras (COSTA et al., 2015), bem como o conflito de gerações (CARMO et al., 2017).

Apesar desses desafios, muitas empresas familiares não adotam um planejamento formal de sucessão, tratando o processo como um evento natural decorrente da dinâmica familiar (COSTA et al., 2015; EVANGELISTA et al., 2019). No entanto, Waller (2018) e Silva et al. (2017) enfatiza a importância da importância de um planejamento estruturado para garantir o sucesso da transição. Um dos fatores que

também pode dificultar esse processo é o número reduzido de candidatos qualificados (BENNEDSEN et al., 2007; DYER, 2006). A sucessão é, assim, um dos momentos críticos nas empresas familiares, visto que a incerteza sobre o sucessor preocupa as famílias que buscam assegurar a continuidade do negócio (BRENES et al., 2011).

Estol et al. (2006) identificam que as crises decorrentes da sucessão muitas vezes têm origem no sucedido, cuja imagem pessoal, estilo de vida e relacionamento com a comunidade externa moldam a cultura da empresa, tornando difícil a compreensão desses valores pelo sucessor. Neste sentido, valores familiares compartilhados, objetivos comuns, cultura, comprometimento e lealdade à empresa são elementos que influenciam na escolha do sucessor (SUÁREZ et al., 2001; SCHLEPPHORST et al., 2014; SCHELL et al., 2019).

Estudos também destacam erros recorrentes no preparo dos herdeiros para a sucessão. Santos et al. (2018) identificam dois equívocos principais: o primeiro ocorre quando cada herdeiro se considera “dono” da empresa, o que distorce sua percepção de gestão; o segundo é quando o sucessor acredita que herdará a empresa sem a necessidade de preparo adequado para assumir tal responsabilidade. Mokhber et al. (2017) evidenciam que o preparo do sucessor tem impacto positivo no processo sucessório.

Outro aspecto relevante são os sentimentos envolvidos no processo, que frequentemente geram conflitos. Sucessor e sucedido podem vivenciar sentimentos opostos, como rivalidade e medo de perder o controle ou o papel principal na família, o que contribui para a procrastinação do planejamento da sucessão (LANSBERG, 1988). A comunicação ineficaz entre os membros da família também pode prejudicar o processo, sendo apontada como um dos principais fatores de conflito (TSABARI et al., 2015). Petry (2005) observa que o posicionamento do sucessor, a delegação de poderes e a transferência de conhecimento entre as gerações são pontos sensíveis que podem gerar resistência por parte dos colaboradores. No entanto, Gaberti et al. (2009) destacam que as diferenças de visão entre sucessor e sucedido podem ser vantajosas, desde que haja uma relação de cumplicidade entre ambos.

Embora o processo sucessório em empresas familiares possa gerar tensões, a escolha de um filho ou filha como sucessor geralmente é preferível à escolha de um parente distante ou um profissional externo (CHIANG et al., 2018). Todavia, a existência de múltiplos herdeiros pode provocar conflitos, especialmente quando apenas um é escolhido para assumir o controle da empresa (FLORES et al., 2012).

2.7 Poder, Autoridade e Relações de Confiança nas Organizações

As relações de poder, autoridade e confiança nas organizações familiares são temas complexos e múltiplos que podem influenciar o funcionamento interno e externo. Três papéis estão ligados e desempenham funções cruciais na sustentabilidade e crescimento da empresa.

Para Child (1999), as muitas definições de confiança existentes convergem no fato de que o conceito denota a expectativa de uma pessoa, um grupo ou uma organização, relacionando-se ou negociando com outro sob condições de incertezas, sobre se as ações do outro serão benéficas em lugar de prejudiciais ao seu ponto de vista. Confiança implica risco, e sem um mínimo de incerteza relativa ao resultado do relacionamento ou do intercâmbio ela não se tornaria um jogo. As expectativas daquele que confia em relação ao comportamento do fiduciário podem tender a estar incorretas, possivelmente devido à pouca familiaridade ou conhecimento em relação a ele ou à ausência de mecanismos sociais para conter riscos (LANE e BACHMANN, 1996).

A confiança é um elemento fundamental nas empresas familiares, tanto entre os membros da família quanto entre os colaboradores. A relação de confiança é primordial na tomada de decisão dentro das organizações, pois ela faz com que as decisões tomadas não fracassem facilmente.

No âmbito das organizações familiares, o poder muitas vezes está concentrado nas mãos de membros da família que fundaram ou herdaram a empresa. Essa concentração pode levar a uma autoridade forte, mas também pode criar tensões e conflitos internos, especialmente quando vários membros da família estão envolvidos na gestão.

A confiança é um pilar essencial nas organizações familiares. Ela não apenas fortalece os laços familiares, mas também exerce uma influência na cultura organizacional. Aqui estão algumas qualidades que fortalecem a confiança entre os membros, os quais são: transparência nas comunicações, o respeito mútuo e o reconhecimento da contribuição de cada membro. São aspectos que promovem confiança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta oportunidade de estudo adotará uma abordagem metodológica que combina revisão bibliográfica e coleta de dados empíricos. Inicialmente, realizamos a seleção

e análise de artigos e livros que abordam a gestão de empresas familiares, com o objetivo de identificar questões-chave, desafios e estratégias relevantes.

Após essa análise, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas, que foram enviados às empresas familiares participantes da pesquisa. A coleta de dados foi realizada de maneira ética e responsável, garantindo a confidencialidade das respostas.

Uma vez que as respostas foram coletadas, os dados quantitativos foram analisados, permitindo identificar e compreender as dificuldades enfrentadas, posteriormente apresentamos em forma de conclusões, recomendações práticas e sugestões para melhoria.

3.1 Cronograma

O cronograma apresenta um planejamento de estudo sobre a gestão de empresas familiares, estruturado em fases que garantem avanço metodológico. Inclui prazos para definição de tema e problema, pesquisa, coleta e análise de dados, além de revisão e apresentação do TCC. Cada etapa visa assegurar progresso contínuo e qualidade no trabalho final.

Quadro 1 – Cronograma das atividades desenvolvidas

AÇÕES/METAS	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Orientação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Escolha do tema	X									
Planejamento/objetivo/situação /justificativa		X								
Elaboração do instrumento de coleta de dados		X	X							
Referencia bibliografica	X	X	X							
Correção do planejamento		X	X							
Refrencial técnico			X							
Desenvolvimento do texto				X	X					
Correção do texto					X	X				
Aplicação do questionario						X	X			
Análise do questionario e entrevista						X	X			
Correção do texto							X	X		
Preparação para banca								X	X	
Correção do texto								X	X	
Entrega final										X

Fonte: dos autores, (2024).

4 PESQUISA

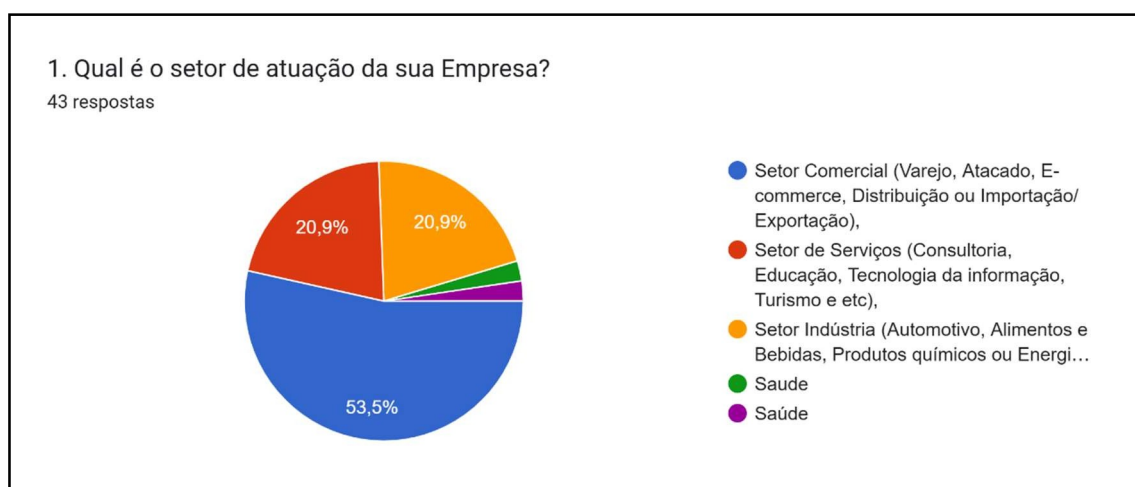
Para analisar a gestão em empresas familiares, foi elaborado um formulário contendo dez perguntas de múltipla escolha, abordando aspectos como o tempo de atuação no mercado, o número de membros familiares envolvidos na gestão, a ocorrência de conflitos, e a existência de um plano de sucessão. As perguntas do questionário estão alinhadas com o objetivo principal deste trabalho, que é investigar e entender como funciona a gestão dessas empresas. A pesquisa foi direcionada a empresas familiares

de média a longa atuação mercado, que enfrentam, no dia a dia, os desafios mencionados neste presente trabalho sobre o processo de gestão.

4.1 Resultado da pesquisa

A seguir, os resultados da pesquisa, obtidas através de perguntas fechadas, serão apresentados em gráficos, que ilustram as respostas dos participantes de forma clara e objetiva.

Gráfico 1 - Classificação das empresas familiares



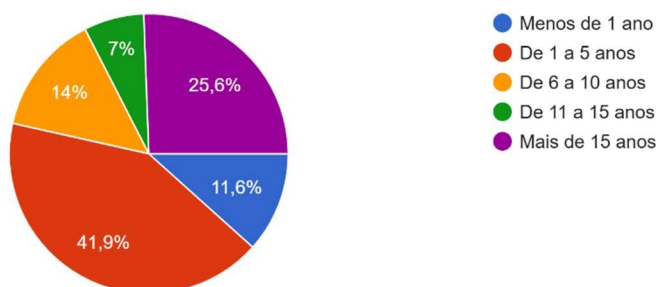
Fonte: das autoras, (2024).

Com a aplicação do questionário, foi possível observar que o setor comercial se destacou, obtendo 53,5% das respostas, com o varejo, atacado, e-commerce, distribuição e importação/exportação como os principais ramos de atuação. Por sua vez, os setores de serviços e indústria apresentaram um percentual equivalente, ambos com 20,9%, mantendo a representatividade ao longo da análise das respostas.

Gráfico 2 – Tempo no Mercado

2. Quanto tempo a empresa atua no mercado

43 respostas



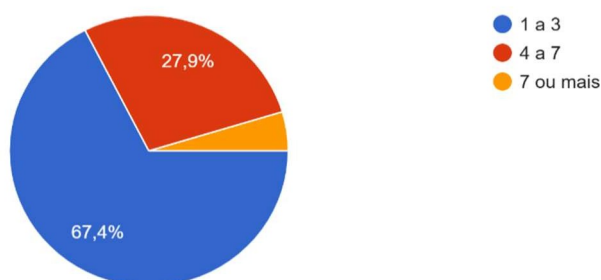
Fonte: das autoras, 2024

Os resultados indicam que a maioria das empresas participantes atua no mercado há 1 a 5 anos, representando 41,9% das respostas desta pesquisa. Além disso, observa-se que 25,6% possuem maior experiência, estando em atividade há mais de 15 anos. Outros dados mostram que 14% das empresas atuam no mercado há 6 a 10 anos, enquanto 11,6% possuem menos de 1 ano de operação. Por fim, 7% das empresas reportaram estar no mercado entre 11 e 15 anos.

Gráfico 3 - Número de Membros Familiares na Empresa

3. Atualmente, quantos membros familiares atuam na empresa?

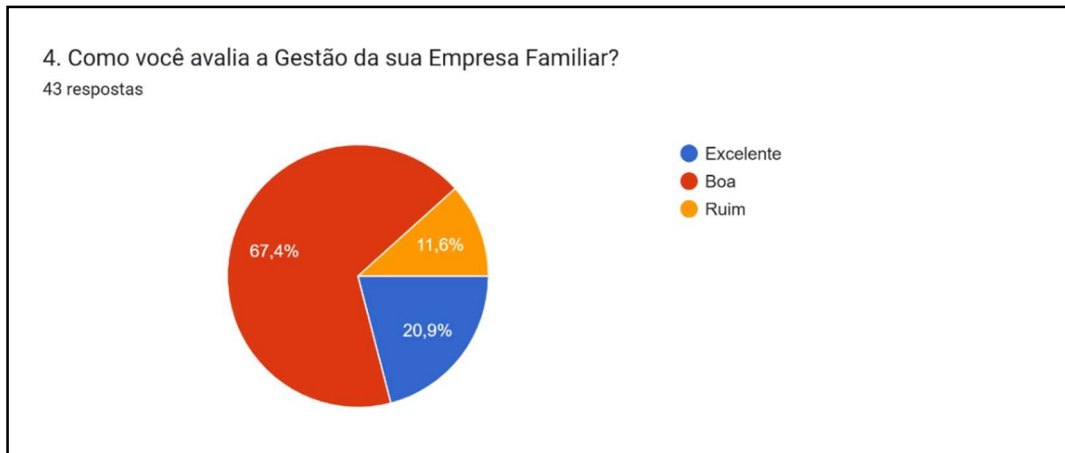
43 respostas



Fonte: das autoras, (2024).

Ao analisar o número de membros familiares presentes na empresa, os dados do formulário revelam que 67,4% das empresas possuem entre 1 e 3 membros da família atuando em suas atividades. Além disso, 27,9% indicaram ter entre 4 e 7 membros familiares envolvidos, enquanto apenas 4,7% apontaram a presença de mais de 7 membros familiares na empresa.

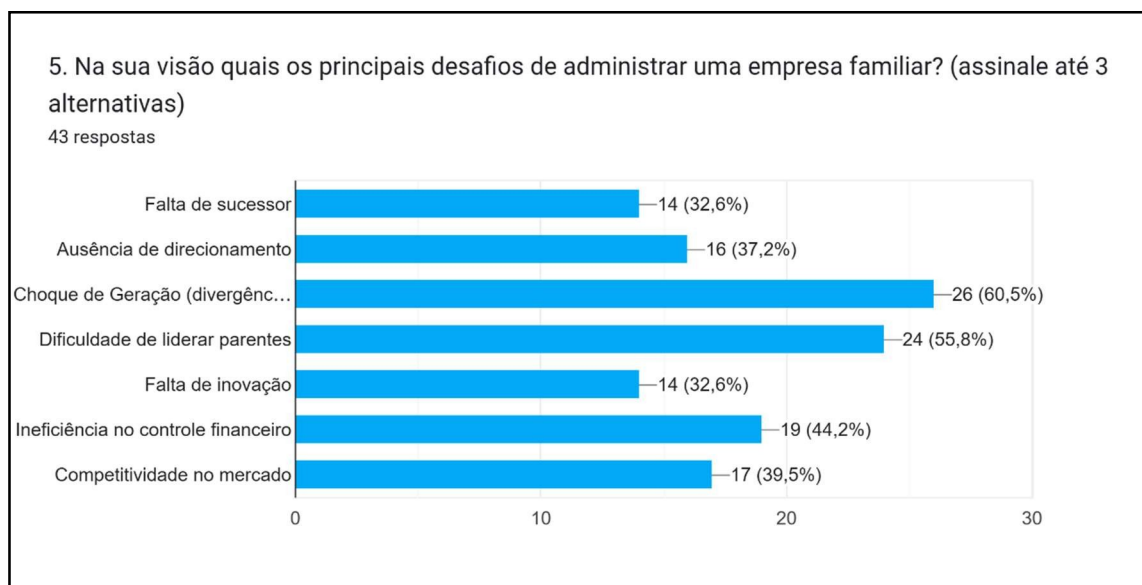
Gráfico 4 - Gestão de Empresas



Fonte: das autoras, (2024).

Atualmente, as empresas analisam a qualidade de sua gestão, e os resultados mostram que 67,4% avaliaram sua gestão como boa, enquanto 20,9% consideraram-na excelente. Por outro lado, 11,6% classificaram sua gestão como ruim, indicando a necessidade de melhorias nos processos de gestão.

Gráfico 5 – Desafios Administrativos



Fonte: das autoras, 2024

Os desafios enfrentados na administração de empresas familiares mostram que 60,5% das empresas relataram choques na tomada de decisões, gerando divergências entre gerações. Além disso, 55,8% apontaram dificuldades em liderar parentes, enquanto 44,2% enfrentam ineficiência no controle financeiro. Outros

desafios incluem a competitividade do mercado, mencionada por 39,5%, e a ausência de instruções ou direcionamento administrativo, relatada por 37,2%. Por fim, 32,6% das empresas destacaram tanto a dificuldade em encontrar um sucessor quanto a falta de inovação como obstáculos significativos.

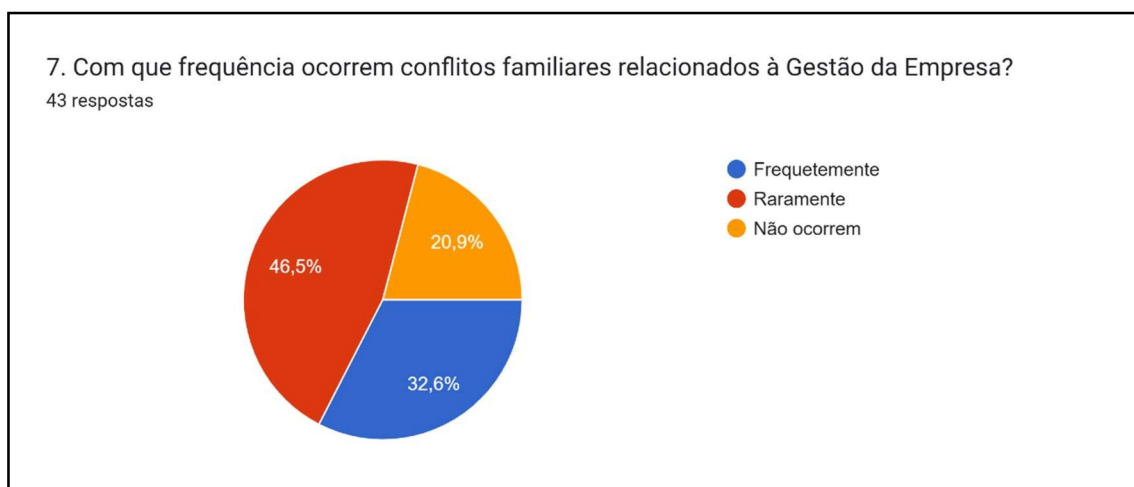
Gráfico 6 – Plano de Sucessão



Fonte: das autoras, 2024

Os dados mostram que 72,1% das empresas não possuem um plano de sucessão formalizado para ser aplicado quando necessário. Em contrapartida, 27,9% afirmaram já ter um plano de sucessão estruturado e pronto para ser implementado em situações de necessidade.

Gráfico 7 – Conflitos Familiares

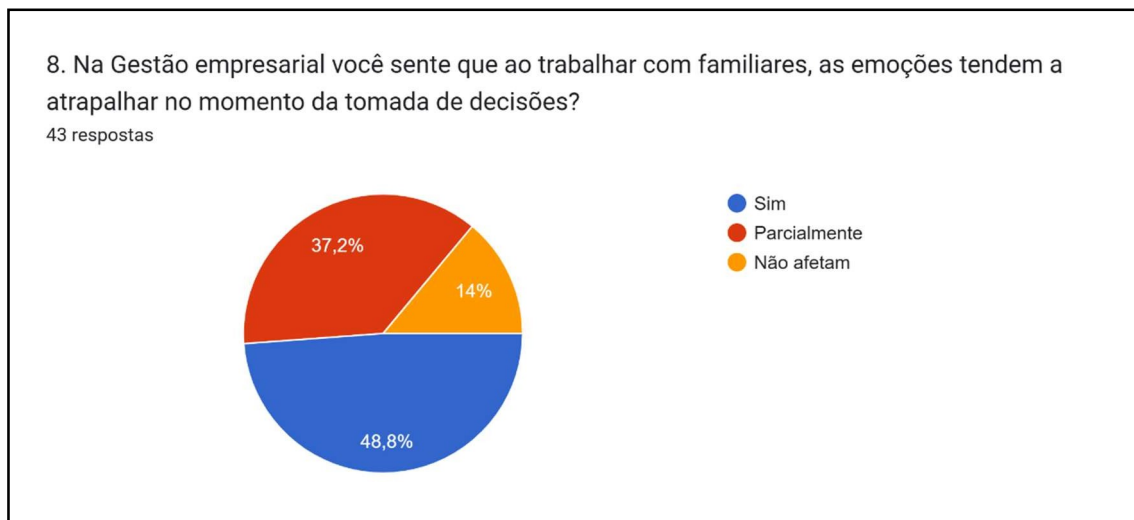


Fonte: das autoras, (2024).

Conforme indicado no gráfico, 46,5% das empresas relataram que conflitos familiares raramente ocorrem, enquanto 32,6% afirmaram que esses conflitos acontecem com

frequência. Por outro lado, 20,9% das empresas analisaram que não enfrentam conflitos familiares em suas operações.

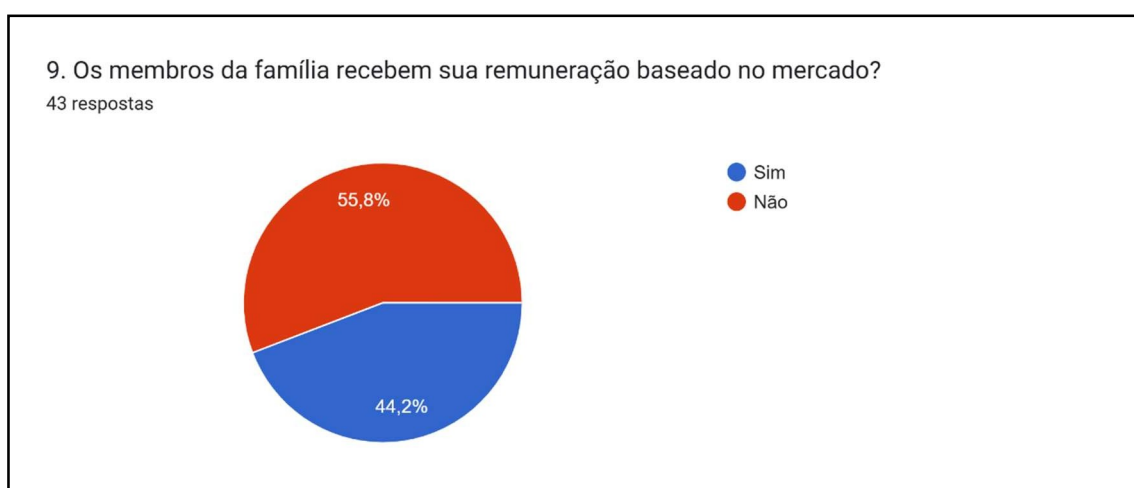
Gráfico 8 – As emoções familiares afetam a tomada de decisão



Fonte: das autoras, (2024).

Podemos observar que, em relação às emoções nas tomadas de decisões nas empresas, 48,8% dos respondentes afirmaram que as emoções afetam as decisões, 37,2% indicaram que elas afetam de forma parcial, e 14% acreditam que não há impacto emocional. Assim, é possível concluir que, para 48,8% das empresas, as emoções têm uma influência significativa nas decisões tomadas.

Gráfico 9 - Remuneração dos membros familiares

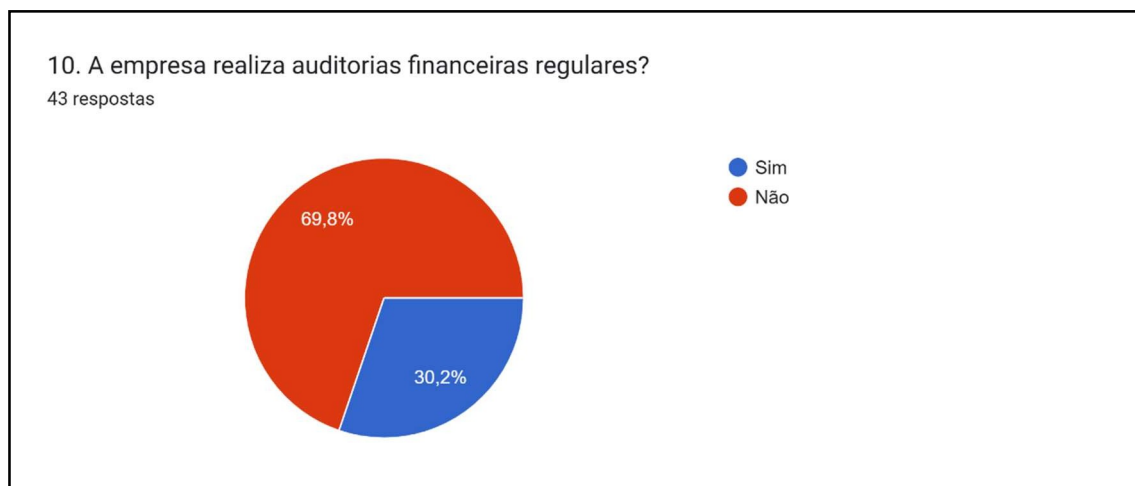


Fonte: das autoras, (2024).

No gráfico apresentado, podemos observar como ocorre a remuneração dos membros familiares dentro das empresas. A maioria, com 55,8%, relatou que não recebe uma

remuneração compatível com o mercado, enquanto 44,2% afirmaram que seus salários estão alinhados com os valores praticados no mercado de trabalho.

Gráfico 10 - Frequência das Auditorias financeiras



Fonte: das autoras, (2024).

O gráfico revela que 69,8% das empresas não realizam auditorias internas em seus negócios, enquanto 30,2% afirmaram adotar esse procedimento, a fim de avaliar a eficiência da gestão e os resultados alcançados.

Com base nos resultados apresentados, as empresas se deparam com questões importantes, como conflitos geracionais e dificuldades na liderança de parentes, além da ausência de um plano para a sucessão de liderança. Apesar de muitos julgarem sua gestão boa ou excelente, há uma forte influência nas decisões corporativas, o que pode comprometer a objetividade. A falta de remuneração compatível com o mercado e a ausência de auditorias financeiras indicam a necessidade de constante atualização garantindo a longevidade dos negócios familiares.

5 FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO

O SEBRAE (2011) explica que a Análise SWOT é uma ferramenta clássica da administração, acreditando-se que sua origem remonta à década de 1960, quando foi desenvolvida por professores da Universidade de Stanford através da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. A sigla SWOT representa, em inglês, os termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

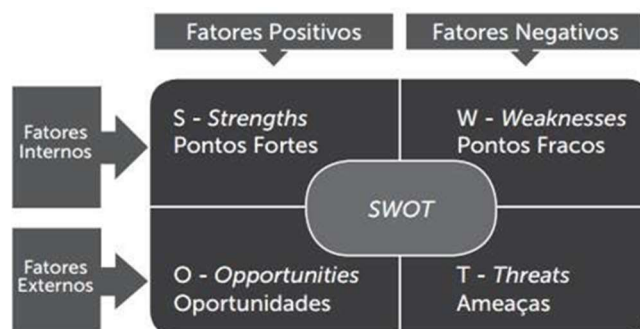
Neste estudo, a ferramenta utilizada é comumente conhecida como matriz FOFA. Seu objetivo é servir como um guia para a definição de um plano de ação, permitindo a

comparação de cenários e facilitando a tomada de decisões ao identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Promovendo assim, um entendimento mais aprofundado sobre as organizações familiares.

Kotler (2005) define a análise SWOT como uma avaliação abrangente dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um negócio, englobando tanto a análise do ambiente interno quanto do externo da organização.

Para a elaboração da análise SWOT, realiza-se uma avaliação do ambiente interno e externo da empresa. A matriz consiste em um gráfico com dois eixos horizontais, que representam, respectivamente, os fatores internos e externos, e dois eixos verticais, que refletem os aspectos positivos e negativos da organização. Os pontos de interseção de cada cruzamento revelam as quatro variáveis analisadas nessa metodologia. A figura 1 ilustra a análise SWOT.

Figura 1 - Matriz SWOT.



Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2012).

Essa matriz tem como função cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos (Chiavenato & Sapiro, 2003). Ela servirá como base para identificar estratégias que a empresa pode adotar, visando maximizar suas oportunidades e minimizar suas ameaças.

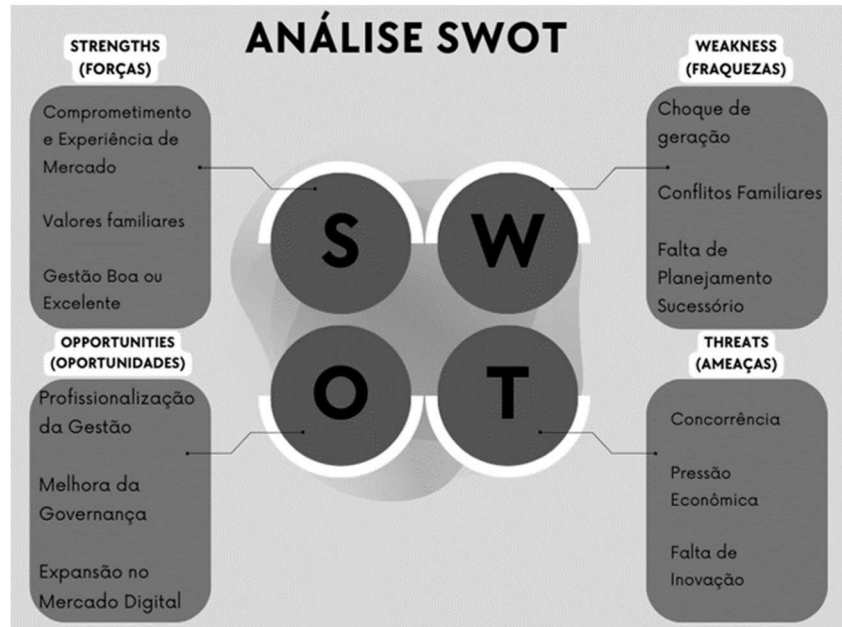
No que se refere a gestão da empresa familiar, visando combater de forma eficaz, a possibilidade de futuros riscos e potencializar os resultados do sistema de gestão, sugere-se os seguintes itens para compor a matriz SWOT.

- Forças: comprometimento e experiência no mercado, valores familiares, gestão avaliada como boa ou excelente.
- Fraquezas: Choque de geração, conflitos familiares e falta de planejamento sucessório.

- Oportunidades: Profissionalização da gestão, melhora na governança e expansão no mercado digital.
- Ameaças: Concorrência, pressão econômica, falta de inovação,

A figura 2, apresenta a análise SWOT elaborada.

Figura 2- Análise SWOT.



Fonte: das autoras (2024).

Conforme Araújo et al. (2015), a Análise SWOT é uma das várias ferramentas estratégicas disponíveis, destacando-se pela sua capacidade de unir aspectos internos e externos da empresa. Essa abordagem integrada contribui para o aprimoramento dos planos de ação elaborados pela alta gestão.

5.1 Manual de ações estratégicas

Este trabalho teve como objetivo compreender a gestão de empresas familiares diante dos impactos da pandemia de COVID-19, que afetou a economia mundial e gerou mudanças significativas em diversos setores. Ao mesmo tempo, trouxe à tona a importância das empresas familiares, destacando como elas conseguiram se adaptar rapidamente, demonstrando resiliência e contribuindo para a economia e geração de empregos.

Essas empresas lidam com desafios relacionados à governança, à sucessão e aos conflitos dentro da família. Para investigar esses aspectos, foi adotada uma abordagem metodológica que combina uma revisão bibliográfica, na qual foram selecionados e analisados artigos e livros relevantes sobre o tema. A partir dessa análise, foram identificadas as questões-chave, os principais desafios e as estratégias adotadas pelas empresas familiares.

Após uma análise criteriosa dos materiais encontrados, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas, ao qual recebemos as respostas de empresas familiares selecionadas.

A proposta terá como objetivo fornecer ações específicas que visam melhorar a governança familiar, otimizar o controle financeiro, promover a inovação tecnológica, e reforçar a estratégia de marketing. Ademais, as propostas buscam lidar com as ameaças do mercado, como concorrência acirrada, oscilações econômicas e a falta de fidelização dos clientes.

O manual será escrito de forma prática e amigável para melhor compreensão e aplicação das recomendações, a seguir, são apresentadas as ações recomendadas para cada ponto identificado na análise SWOT.

Forças: Para aproveitar os pontos positivos da empresa, como a experiência e o comprometimento da equipe, sugerimos as seguintes ações:

- Mentoria entre empresas.
- Criar um programa de treinamento contínuo para a equipe, incluindo membros da família, para reforçar a cultura empresarial.
- Capacitação de líderes.

Fraquezas Em relação às fraquezas identificadas, como os conflitos familiares e a falta de planejamento sucessório, propomos:

- Mediação de conflitos
- Melhoria no controle financeiro
- Implementação de um plano de sucessão

Oportunidades: Para aproveitar as oportunidades identificadas, sugerimos:

- Expansão digital.
- Profissionalização da governança.

Ameaças: Para enfrentar as ameaças externas, como a concorrência e a falta de inovação, o manual propõe:

- Diferenciação e fidelização de clientes
- Inovação constante.

Esse manual tem como objetivo proporcionar um caminho estratégico para que as empresas familiares se tornem mais competitiva, eficiente e preparada para desafios futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os desafios e estratégias na gestão de empresas familiares, com foco em governança, sucessão, gestão de conflitos e estrutura organizacional. A pesquisa realizada em Piracicaba – SP, por meio de questionário e revisão bibliográfica, revelou que, apesar da forte presença familiar na gestão, a ausência de planejamento estruturado em áreas como sucessão e governança continua sendo um obstáculo significativo à sustentabilidade dessas organizações.

Os resultados reforçam a importância da profissionalização da gestão, da definição clara de papéis e responsabilidades e da adoção de práticas de governança sólidas para promover harmonia familiar e crescimento sustentável. Além disso, destaca-se que o equilíbrio entre tradição e inovação é crucial, permitindo que as empresas preservem seus valores históricos enquanto se adaptam às demandas de um mercado em constante transformação.

Apesar dos desafios, as empresas familiares demonstraram resiliência e capacidade de adaptação, contribuindo de forma significativa para a economia local e geração de empregos. Este trabalho, ao destacar esses aspectos, oferece insights valiosos para gestores e pesquisadores interessados na continuidade e no desenvolvimento dessas organizações.

Como recomendação prática, sugere-se a criação de guias e ferramentas que auxiliem as empresas familiares na implementação de práticas de governança, planejamento sucessório e resolução de conflitos. Futuros estudos podem expandir esta pesquisa para outros contextos regionais ou explorar o impacto de tecnologias emergentes na profissionalização das empresas familiares.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o avanço do conhecimento sobre o tema e inspire melhorias práticas na gestão de empresas familiares, assegurando sua longevidade e impacto positivo na sociedade.

REFERÊNCIAS

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

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**. Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

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

BERTUCCI, J. L. de O.; CAMPOS, E. A. da S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. **Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 11(31), 152-167, 2009.

CALGARO, G. G. **Aplicação de Melhorias na Gestão de uma empresa de projeto**. 2018.

CASILLAS, J. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo, Editora Learning. 2007.

CHIAVENATO, I. & Sapiro, A. (2003) - **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier.

DAMIAN, Terezinha. **Gestão de Empresa: Tópicos Especiais em Gestão Empresarial**. Jundiaí. Paco Editorial: 2018.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. São Paulo, Editora Abril. 1976.

GALGARO, J. **Sucessão Empresarial e Sustentabilidade em Negócios Familiares**. 2018.

GOEDERT, D. M. R. **Empresa Familiar: núcleo de relações de conflitos e mediação extrajudicial**. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEONE, N.M.C.P.G. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo, Editora Atlas. 2010.

LEMOS, M. F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas.** Revista FAE Business, n. 5, abr. 2003.

LOURENZO, A. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php>>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 11. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Editora CLA, 2007.

SEBRAE. **Ferramenta: Análise de SWOT.** 2011. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF> Acesso >. Acessado em 21 out. 2024.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares.** 2024.

Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 26 ago. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, P.; SÁ, M. **O Papel do Sucessor nas Empresas Familiares: Desafios e Soluções.** 2017.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares.** 2016. Disponível <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>>. Acesso em 17 nov. 2024.

VIERA, A. C. P. et al. **Análise de modelos de tomadas de decisão para implantação em empresas familiares.** Disponível em: <<https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Vieira->

10/publication/326335944_Analise_de_Modelos_de_Tomada_de_Decisao_para_Im
plantacao_em_Empresas_Familiares_a_Fim_de_Evitar_Conflitos_e_Interferencias/li
nks/5b55dbf7a6fdcc8dae3d6b6c/Analise-de-Modelos-de-Tomada-de-Decisao-para-
Implantacao-em-Empresas-Familiares-a-Fim-de-Evitar-Conflitos-e-Interferencias.pdf
>. Acessado em 17 nov. 2024

WERNER, René A. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo:
Manole, 2004