

Área Temática: Estudos Organizacionais

**DESAFIOS DE SUCESSÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA EM
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

**CHALLENGES OF SUCCESSION, PROFESSIONALIZATION, AND
GOVERNANCE IN BRAZILIAN FAMILY BUSINESSES**

Resumo

O presente estudo investiga os desafios enfrentados pelas empresas familiares, focando em aspectos como sucessão, governança corporativa e profissionalização. Por meio de pesquisa qualitativa exploratória, foram realizadas dez entrevistas, sendo oito com especialistas em sucessão e profissionalização e duas com gestores de empresas familiares. O estudo destaca a complexidade da sucessão em empresas familiares, abordando o Modelo dos Três Círculos de Tagiuri e Davis, que separa as esferas de família, propriedade e negócios, e a Teoria dos Ciclos de Vida Organizacional, que analisa a evolução dessas empresas ao longo do tempo. Os resultados apontam que a falta de planejamento sucessório formal pode comprometer a sustentabilidade das empresas, enquanto a governança corporativa e a profissionalização emergem como fatores críticos para garantir a longevidade e competitividade no mercado. O estudo sugere que um equilíbrio entre laços familiares e práticas de gestão modernas é fundamental para o sucesso dessas organizações.

Palavras-chave: Empresas familiares. Sucessão. Governança corporativa. Profissionalização.

Abstract

This study investigates the challenges faced by family businesses, focusing on aspects such as succession, corporate governance, and professionalization. Through qualitative exploratory research, ten interviews were conducted—eight with experts in succession and professionalization and two with family business managers. The study highlights the complexity of succession in family businesses, addressing Tagiuri and Davis' Three-Circle Model, which separates the spheres of family, ownership, and business, as well as the Organizational Life Cycle Theory, which analyzes the evolution of these companies over time. The results indicate that the lack of formal succession planning can compromise the sustainability of businesses, while corporate governance and professionalization emerge as critical factors for ensuring the longevity and competitiveness of these organizations. The study suggests that balancing family ties and modern management practices is essential for the success of these businesses.

Keywords: Family businesses. Succession. Corporate governance. Professionalization.

1. Introdução

As empresas familiares são uma parte importante do cenário empresarial, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Além disso, de acordo com uma redação da revista *Época Negócios* (2024), o IBGE revelou que, no Brasil, as empresas familiares respondem por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

No entanto, as empresas familiares enfrentam uma série de desafios únicos em comparação com as empresas não familiares. Globalmente, apenas 35% das empresas familiares transitam com sucesso para a segunda geração e 19% alcançam a terceira geração, de acordo com uma pesquisa realizada pela consultora PricewaterhouseCoopers (PWC). Estes números chocantes realçam a complexidade das questões de gestão nessas empresas.

Dentre os principais desafios enfrentados por essas organizações, destacam-se questões relacionadas à sucessão, governança corporativa, conflitos familiares e planejamento estratégico. Para muitas empresas familiares, a sucessão é particularmente um ponto crítico, pois envolve a transferência de controle e propriedade para a próxima geração, muitas vezes acompanhada de relações familiares tensas e dificuldades de adaptação a uma nova liderança.

A governança corporativa também se tornou uma questão, uma vez que as empresas familiares precisam coordenar os interesses familiares e empresariais e garantir a transparência, a responsabilização e a tomada de decisões eficazes. Além disso, a profissionalização da gestão é crucial para garantir a competitividade e a sustentabilidade dessas empresas no longo prazo, exigindo a adoção de práticas modernas de gestão e o desenvolvimento de lideranças qualificadas.

Segundo dados da mesma redação da *Época Negócios*, citada anteriormente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 90% das empresas instaladas no Brasil têm perfil familiar. Porém, a viabilidade dessas empresas é muitas vezes questionada, principalmente devido a problemas de gestão decorrentes das peculiaridades da empresa, como o protecionismo e o paternalismo entre familiares e funcionários da empresa.

Com a crescente prevalência da globalização e da integração econômica, algumas empresas brasileiras experimentaram um aumento significativo na modernização da gestão, como resultado, os fatores técnicos e preparos profissionais tornaram-se os principais critérios para escolha de sucessores na maioria das organizações, o que ocasionalmente pode não acontecer em empresas familiares.

1.1. Objetivo da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo central *investigar as dinâmicas e processos de empresas familiares, a fim de identificar os principais desafios e estratégias de gestão adotadas*. Dessa forma, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Descrever os desafios mais comuns enfrentados ao trabalhar com familiares;
- b) Identificar os pontos positivos e negativos do gestor relacionados à gerir e participar de um ambiente corporativo entre familiares;
- c) Analisar dois casos distintos de empresas que têm familiares em sua estrutura organizacional, destacando processos de tomada de decisão, abordagens de sucessão e enfrentamento de desafios gerenciais e estruturas organizacionais.

1.2. Justificativa

Ao administrar uma empresa familiar, é crucial reconhecer o valor de compreender e acomodar as forças internas e externas que afetam o sucesso do

negócio. O “Modelo de 3 círculos”, publicado pela primeira vez na tese de doutorado de John Davis, orientado pelo professor Renato Tagiuri, *The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relations in Family Companies* (1982), tenta entender os fatores que influenciam na gestão de uma empresa familiar e será explicado em mais detalhes no decorrer deste estudo.

A teoria dos 3 círculos destaca as complexidades de administrar uma empresa familiar, com questões familiares frequentemente interligadas com questões empresariais. Neste caso, a capacidade de compreender e gerir estas interações é fundamental para garantir a harmonia e a eficiência operacional da empresa.

É imprescindível investigar como essas empresas lidam com questões complexas como sucessão, governança, profissionalização e planejamento estratégico, que frequentemente se entrelaçam e demandam abordagens específicas.

Esta pesquisa visa contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nessa área. Ao oferecer uma análise detalhada das estratégias de gestão adotadas por essas organizações, proporcionará *insights* valiosos para estudantes e profissionais interessados no tema. Compreender os mecanismos que impulsionam ou limitam o sucesso das empresas familiares pode gerar aprendizados relevantes para a formulação de recomendações práticas e estratégicas destinadas a fortalecer essas organizações e garantir sua competitividade e longevidade no mercado atual, cada vez mais dinâmico e desafiador.

2. Referencial Teórico

2.1. Pequenas e Médias Empresas no Brasil

Para compreender o que define uma empresa familiar, também é importante compreender as diferenças entre pequenas e médias empresas. No Brasil, a maioria das empresas familiares, ou seja, empresas que possuem pessoas da mesma família na estrutura organizacional, fazem parte desses dois tipos.

Esses dois tipos não são somente diferentes em números de faturamento e quantidade de funcionários, mas também em termos de impacto no mercado. Pequenas empresas muitas vezes operam em nichos de mercado específicos, oferecendo produtos ou serviços personalizados e diferenciados. Elas contribuem para a diversidade e a competição no mercado, mas geralmente têm um impacto mais localizado. Médias empresas, por sua vez, têm potencial para competir em nível nacional ou até mesmo internacional, dependendo do setor em que atuam. Podem influenciar significativamente o mercado, tanto em termos de oferta de produtos e serviços quanto de práticas empresariais.

Em relação à estrutura organizacional, as pequenas empresas tendem a ter uma estrutura mais simples e flexível, com menos hierarquia e processos de decisão mais ágeis. Muitas vezes, o proprietário desempenha múltiplos papéis dentro da empresa. Já as médias empresas geralmente possuem uma estrutura mais complexa, hierarquia mais definida e processos mais formais de tomada de decisão. Podem ter equipes dedicadas a áreas específicas, como vendas, marketing, recursos humanos e finanças.

No contexto das empresas familiares, entender essas classificações permite uma melhor avaliação de suas estratégias de crescimento e desenvolvimento, adaptando-se às mudanças do mercado e às exigências regulatórias.

2.2. Empresa Familiar

Para Tillman (2005), uma empresa é considerada familiar quando, por pelo menos duas gerações, há uma forte identificação com uma família, influenciando mutuamente as políticas, objetivos e interesses. A sucessão deve ser determinada por laços familiares, com membros como cônjuges ou filhos no Conselho de Administração. Os valores da empresa devem refletir os da família, e as ações de um membro familiar impactam tanto a reputação da empresa quanto sua posição na família.

De acordo com Ana Maria Ussman (2004, p. 57), uma organização de caráter familiar

[..] se configura quando a posse (mesmo que parcial) e o controle são exercidos por um conjunto unido por laços consanguíneos (podendo abarcar uma ou mais famílias para formar tal agrupamento). [...] Aqueles que detêm a posse, ainda que de forma parcial, têm o poder de determinar o rumo da organização. Quando a posse se combina com o controle/direção sob a égide de um conjunto de indivíduos pertencentes à mesma linhagem, mantendo-se ao longo de várias gerações, há a capacidade de influenciar os princípios da organização e, assim, instituir uma determinada cultura desta família. É exatamente essa interligação profunda entre a unidade familiar e a entidade organizacional que confere a esta última o caráter de Empresa de Natureza Familiar.

Donelley (1964) destaca a importância da continuidade familiar e da influência mútua entre família e empresa. Ele argumenta que a presença de pelo menos duas gerações fortemente ligadas à empresa é crucial para caracterizá-la como familiar, o que pode limitar as oportunidades para indivíduos não relacionados à família.

Por outro lado, Ana Maria Ussman (2004) enfatiza que a posse e o controle da empresa estão nas mãos de um grupo unido por laços consanguíneos. Essa perspectiva ressalta a importância do poder de determinar o rumo da organização, especialmente quando combinado com a continuidade ao longo de várias gerações. A ligação profunda entre família e empresa cria uma cultura organizacional única, influenciada pelos princípios e valores familiares.

Complementando as perspectivas abordadas, é possível observar que o conceito de empresa familiar não apenas ressalta as relações de posse e controle, mas também enfatiza a transmissão de valores entre gerações.

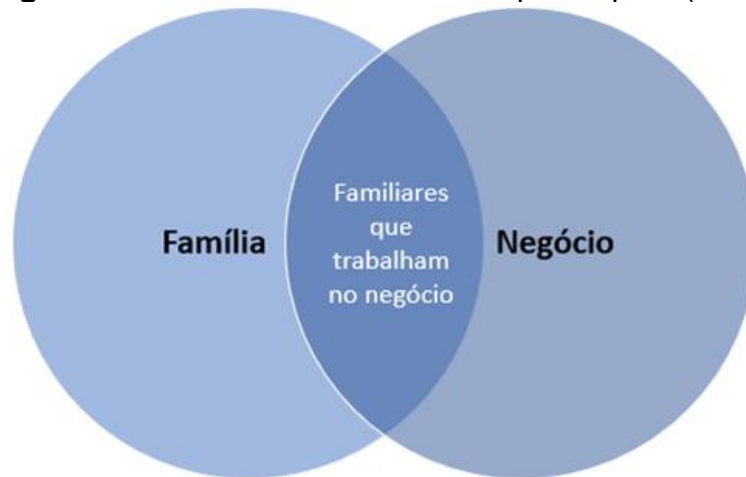
Além disso, o envolvimento de várias gerações na liderança de uma empresa familiar pode oferecer uma combinação única de conservadorismo e inovação. Os membros mais velhos trazem sua experiência e prudência, enquanto os mais jovens podem introduzir novas ideias e tecnologias. Essa dinâmica pode ser uma fonte de força, mas também de tensão, à medida que diferentes visões e métodos precisam ser harmonizados para garantir tanto a estabilidade quanto a adaptabilidade da empresa em um mercado competitivo.

2.3. Modelos de Estudo

Um dos grandes dilemas da existência humana é manter o equilíbrio entre a razão emocional e racional. No caso de empresas familiares há a inserção de sentimentos em um ambiente corporativo, causando uma possível confusão mental considerando que os papéis comerciais como o de chefe, colegas de trabalho, sócios estão entrelaçados aos papéis de parentescos e afetos.

A ideia de empresas familiares foi moldada sob a ótica da teoria dos sistemas e se inicia com a teoria desenvolvida por Kepner (1983) com a interação entre somente dois conjuntos: a unidade familiar e a organização empresarial, cada qual com suas próprias dinâmicas, uma vez que cada uma delas funciona separadamente com suas próprias normas, princípios, organização e perspectivas, mas quando dividindo o mesmo espaço no sistema espera-se que estejam alinhadas em relação a estes fatores.

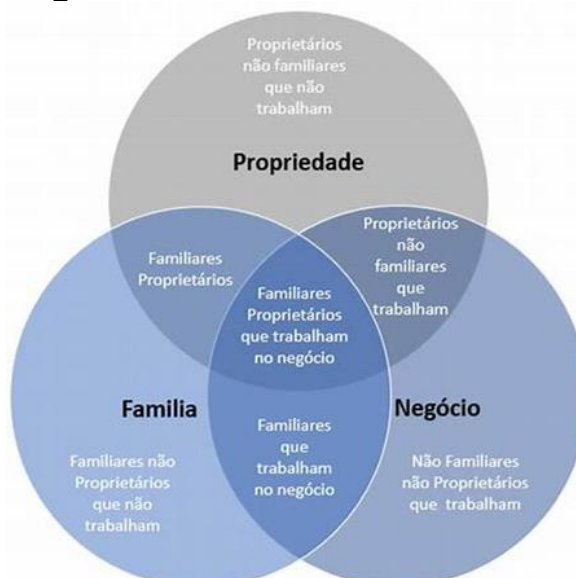
Figura 1 - Modelo dos Dois Círculos por Kepner (1983)



Fonte: Instituto Empresa de Família, 2020

O modelo dos três círculos, desenvolvido por Renato Tagiuri e John Davis, separa a dinâmica das empresas familiares em três esferas: propriedade, negócio e família. O círculo de propriedade abrange os acionistas, o círculo de negócio inclui gestores e funcionários, e o círculo da família envolve os membros da família fundadora, independentemente de serem acionistas ou empregados. A interação entre essas três esferas cria características únicas nas empresas familiares, podendo gerar tanto benefícios quanto desafios.

Figura 2 - O Modelo dos Três Círculos



Fonte: Instituto Empresa de Família, 2020

A seguir, exponho um exemplo prático, porém fictício da importância dessa divisão:

Quando o Sr. Meira se aproxima da aposentadoria e precisa decidir sobre sua sucessão, ele deve considerar cuidadosamente como as diferentes esferas se sobrepõem e divergem. Ele precisa garantir que a empresa permaneça financeiramente sólida (círculo de propriedade), enquanto também seleciona um sucessor capaz de liderar efetivamente o negócio (círculo de negócio). Além disso, ele deve levar em conta as dinâmicas familiares, como os relacionamentos e as expectativas de João e Maria em relação à sucessão (círculo da família).

Nesse exemplo, a importância dos três círculos, se torna evidente:

Propriedade vs. Negócio: É importante ter uma separação clara das responsabilidades de quem possui as ações da empresa (propriedade) e quem faz parte das operações do dia a dia, para evitar conflitos.

Propriedade vs. Família: Enquanto o Sr. Meira é o proprietário majoritário, ele pode considerar o impacto de suas decisões sobre a família, incluindo João e Maria.

Negócio vs. Família: As dinâmicas de liderança e sucesso na empresa (Sr. Meira como proprietário e João e Maria como funcionários) podem ser influenciadas por considerações familiares, como rivalidades entre irmãos ou afinidade maior de um dos irmãos com o Sr. Meira.

Propriedade vs. Negócio vs. Família: A convergência dessas esferas pode ser tanto uma vantagem quanto fonte de conflitos. Por exemplo, se João e Maria têm habilidades e interesses diferentes, pode ser desafiador para o Sr. Meira escolher um sucessor sem prejudicar o relacionamento familiar ou o desempenho da empresa.

O modelo dos três círculos torna mais fácil separar o que é de fato negócio das relações pessoais e para que aconteça uma gestão eficaz da empresa, da família e da propriedade, além de ser crucial estabelecer uma comunicação sólida e tomada de decisão eficiente entre esses três elementos.

Por último, Lambrecht (2005) introduziu um modelo de sucessão multigeracional em empresas familiares, substituindo os três círculos tradicionais (negócio, família e propriedade) por três novos círculos interdependentes: indivíduo, empresa e família. O círculo do indivíduo considera fatores como personalidade, aspirações e habilidades, que influenciam tanto a família quanto a empresa. O círculo da empresa inclui a gestão, cultura organizacional, estratégias de crescimento e desafios. Já o círculo da família aborda comunicação, conflitos, valores compartilhados e planos de sucessão, afetando os outros dois círculos. Neste modelo a família influencia os outros círculos com questões como comunicação familiar, conflitos, afinidades, valores compartilhados, planos de sucessão etc.

2.4. Empresas Familiares no Brasil

Segundo a G4 Educação, até os anos 1990, dos 300 maiores grupos privados do Brasil, 287 eram familiares – incluindo nomes como Bradesco, Itaú e Grupo Votorantim.

Uma das características marcantes das empresas familiares no Brasil é a sua diversidade. Elas podem variar desde pequenos negócios locais, como padarias e lojas de família, até grandes conglomerados empresariais que atuam em diversos setores da economia.

Conforme o artigo “Empresas Familiares e os Processos Sucessórios: Contribuições da Psicologia à Dinâmica das Transições” publicado na Revista de Governança Corporativa, de cada 100 empresas familiares, 30 permanecem na

segunda geração e apenas 5% chegam à terceira geração. Esse fato nos faz refletir sobre a realidade do mundo atual em relação ao crescimento exponencial de competição empresarial nos mais variados mercados em razão da globalização. A entrada de empresas estrangeiras e grupos grandes no Brasil determina que somente empresas extremamente capacitadas e que consigam comunicar seu diferencial e se conectar com os consumidores sobreviverão, para estas, inclusive, o fato de serem empresas brasileiras pode se tornar vantajoso.

A 4ª edição da pesquisa “Retratos de Família - Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras” (KPMG, 2021) revela uma adaptabilidade notável frente às mudanças econômicas e de mercado. Historicamente, essas empresas têm demonstrado uma capacidade única de navegar por períodos de instabilidade econômica, muitas vezes usando sua agilidade para ajustar-se rapidamente às novas condições de mercado. Este aspecto é crucial em um país onde as flutuações econômicas são frequentes e as políticas podem mudar rapidamente.

Por último, o aspecto da resiliência cultural dessas empresas não deve ser subestimado. A força dos laços familiares pode servir como um pilar de estabilidade e continuidade. No entanto, essa mesma força pode ser uma faca de dois gumes, pois enquanto pode promover a unidade e a continuidade, também pode gerar resistência a mudanças necessárias, como a adoção de novas tecnologias ou práticas de negócios mais modernas. A maneira como essas empresas familiares equilibram suas tradições com a necessidade de inovação será crucial para determinar sua capacidade de sobreviver e prosperar nas próximas décadas.

2.5. Sucessão

A transição de liderança de uma geração para outra em empresas familiares é um processo complexo, repleto de desafios emocionais e potenciais conflitos familiares. A Teoria dos Ciclos de Vida Organizacional, associada ao trabalho de Ichak Adizes (1988), nos ajuda a entender essa complexidade ao sugerir que as empresas passam por diferentes fases ao longo de seu ciclo de vida: iniciação, crescimento, maturidade e declínio. A sucessão se torna uma transição crítica, especialmente na passagem da fase de crescimento para a maturidade, onde a liderança pode determinar se a empresa continuará prosperando ou entrará em declínio.

Conforme mencionado anteriormente, a chance de sobrevivência de uma empresa diminui significativamente à medida que novas gerações assumem o comando. Isso ocorre porque, à medida que a empresa evolui, as expectativas, valores e estilos de liderança das gerações envolvidas podem divergir substancialmente. Este dado ressalta a importância crítica deste momento na vida da empresa, pois as decisões tomadas durante a transição podem impactar profundamente o futuro do negócio.

O texto “Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral” publicado pela Exame traz que os principais obstáculos à longevidade das empresas familiares são o apego e centralização excessiva de poder, a sobreposição de papéis, a dificuldade de reconhecer e trabalhar as próprias limitações pessoais, e a falta de um planejamento sucessório adequado. Esses desafios não só complicam o processo de sucessão, mas também podem minar a estabilidade e a continuidade da empresa ao longo das gerações.

A Teoria dos Ciclos de Vida Organizacional destaca que a fase de maturidade de uma empresa é especialmente sensível à sucessão. Nessa etapa, a organização alcança estabilidade e crescimento, mas a falta de inovação ou adaptação ao

mercado pode levar ao declínio. O sucessor desempenha um papel crucial: enquanto os baby boomers, fundadores das empresas, valorizam estabilidade e tradição, a geração X foca em eficiência e inovação incremental. Já os millennials trazem inovação disruptiva e priorizam responsabilidade social e sustentabilidade, essenciais para manter a relevância e competitividade da empresa.

2.6. Profissionalização

As empresas familiares frequentemente se encontram em uma encruzilhada crítica, onde os interesses emocionais da família podem entrar em conflito com a necessidade de uma gestão profissional eficiente. David Smorgon, ao explorar as nuances desse desafio, sublinhou como questões familiares podem obscurecer a necessidade essencial de profissionalização, um processo vital para a sustentabilidade e crescimento da empresa a longo prazo.

A profissionalização em empresas familiares não é um processo simples; trata-se de uma jornada repleta de desafios, onde razão e emoção frequentemente se entrelaçam. Este processo visa implementar práticas e políticas que aprimoram a gestão da empresa, garantindo uma administração que seja tanto eficiente quanto capaz de enfrentar as complexidades do mercado atual. Um dos elementos centrais desse processo é a preparação dos sucessores. A formação e orientação adequadas dos futuros líderes são essenciais para que a transição de liderança ocorra de maneira suave e para que esses líderes estejam prontos para enfrentar os desafios inerentes ao mercado.

A inclusão de profissionais de mercado na diretoria de empresas familiares é fundamental para a profissionalização, pois eles trazem uma visão externa, livre de vínculos emocionais familiares. Essa perspectiva contribui para decisões estratégicas inovadoras e práticas de gestão eficientes, promovendo tanto a inovação quanto o crescimento, essenciais para a adaptação da empresa às mudanças do mercado e para manter sua competitividade a longo prazo.

Contudo, é importante que a profissionalização não seja vista como uma ameaça à identidade ou aos valores familiares da empresa. Ao contrário, o processo de profissionalização deve buscar um equilíbrio entre as necessidades emocionais da família e as demandas racionais do negócio.

As empresas familiares enfrentam o desafio da desconfiança externa, frequentemente associada ao nepotismo. No entanto, a adoção de critérios meritocráticos na escolha de líderes, baseados em qualificação acadêmica, experiência e interesses genuínos, pode mudar essa percepção. A profissionalização da gestão familiar, como discutido por Ussman (2004), promove uma competição justa entre membros da família, garantindo que os mais competentes assumam a liderança, assegurando o sucesso da empresa.

2.7. Governança Corporativa

A governança refere-se ao conjunto de práticas, políticas e sistemas que direcionam e controlam uma empresa. Essa estrutura busca alinhar os interesses entre gestores, acionistas e outras partes interessadas, visando aumentar a transparência, equidade e responsabilidade na administração, com o objetivo final de sustentar o sucesso e a integridade da organização a longo prazo.

É fato que quanto maior o afastamento dos fundadores de uma empresa do comando da mesma, mais importante se torna a Governança Corporativa. “Precisamos discutir como trazer a governança para a gestão da primeira geração,

que hoje está concentrada nas gerações posteriores, para que as empresas possam capturar, o quanto antes, os benefícios da governança familiar e corporativa.” avaliou Luiz Martha, gerente de pesquisa e conteúdo do IBGC, no evento de lançamento da pesquisa durante a 12ª Edição do Fórum Exclusivo para Empresas Familiares realizado no dia 21 de março de 2019, na sede do IBGC, em São Paulo. Essa afirmação se deve ao fato de que muitas vezes, por ter idealizado a empresa, as convicções pessoais do fundador condizem à direção que a empresa caminha, o que geralmente não acontece com o sucessor da empresa, que faz parte de uma outra geração.

A análise publicada no livro “Cultura Organizacional e Liderança” de Edgar Schein (2009) sobre a cultura organizacional proporciona um entendimento mais profundo desse fenômeno. Segundo Schein, a cultura de uma organização é composta por três níveis: artefatos (elementos visíveis), valores adotados (princípios e normas que a organização afirma seguir) e pressupostos básicos (crenças inconscientes que realmente guiam o comportamento). Quando os fundadores de uma empresa estabelecem esses pressupostos, eles se tornam profundamente enraizados e podem influenciar a forma como as práticas de governança são interpretadas e implementadas ao longo do tempo.

Conforme as gerações mudam, a cultura organizacional também pode evoluir, o que exige uma adaptação cuidadosa das práticas de governança para manter a coesão e a eficácia. Porém, vários estudos sobre governança continuam a focar de maneira limitada em relação às empresas familiares, porém a consciência sobre a importância do tema está crescendo por parte das famílias empresárias, mesmo para aquelas que não possuem um capital aberto, somente pelo fato de tornar a empresa mais organizada e eficiente além de promover a transparência e a legitimidade do processo sucessório.

3. Metodologia

Esta pesquisa tem como objetivo central investigar as dinâmicas e processos de empresas familiares, a fim de identificar os principais desafios e estratégias de gestão adotadas. A pesquisa é de natureza exploratória, na qual há o objetivo da familiarização com um potencial problema, tendo em vista torná-lo explícito. Considerando a importância dessas organizações no cenário empresarial, o estudo buscará não apenas identificar os desafios específicos que essas empresas enfrentam, mas também as estratégias utilizadas para superá-los, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos fatores que impactam o desempenho e a sustentabilidade dessas empresas ao longo do tempo.

Quanto aos meios, a pesquisa qualitativa foi selecionada, para garantir uma análise completa, a pesquisa qualitativa começará com oito entrevistas com profissionais especializados em sucessão e profissionalização de empresas, como consultores de gestão. Esses especialistas oferecerão um olhar externo crucial que ajudará a construir um prognóstico mais preciso e a formular questões mais direcionadas para as entrevistas subsequentes com os gestores das empresas familiares. A partir dessas entrevistas iniciais, será possível identificar antecipadamente os principais problemas e desafios, o que orientará de forma mais eficaz a coleta de dados junto aos gestores.

Em seguida, serão realizadas entrevistas com gestores de duas empresas familiares, ambas já na segunda geração de liderança. Essas entrevistas proporcionarão *insights* valiosos sobre o processo de sucessão, as dinâmicas familiares e empresariais, além dos desafios únicos enfrentados por essas

organizações. O foco será entender a experiência dos gestores atuais e a evolução da empresa, especialmente durante os períodos de transição de liderança entre gerações.

A base de comparação entre as empresas investigadas nesta pesquisa será definida pelo tamanho das organizações, e não pelo setor em que atuam. Essa escolha permitirá identificar padrões e tendências que vão além das especificidades de cada setor, proporcionando uma análise mais ampla e aplicável a diferentes contextos empresariais. A escolha da pesquisa qualitativa é motivada pela necessidade de capturar a complexidade das experiências das empresas familiares, que muitas vezes não podem ser completamente compreendidas apenas por meio de dados quantitativos. Essa abordagem permite uma exploração mais detalhada e contextualizada dos fenômenos estudados.

Os dados foram coletados através da gravação do áudio, transcritos e submetidos a uma análise de conteúdo de natureza exploratória, permitindo a extração e interpretação dos principais temas e *insights* emergentes das entrevistas. Essa análise aprofundada contribuirá para uma compreensão mais rica das experiências das empresas familiares investigadas.

No total, foram realizadas 10 entrevistas. Sendo 8 com especialistas e 2 com gestores de duas empresas familiares diferentes, totalizando um número adequado de participantes que permita uma análise diversificada e profunda.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Com base nas entrevistas realizadas e nos dados apresentados no referencial teórico, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares, além de compreender as dinâmicas e estratégias de gestão adotadas para garantir a sustentabilidade e o sucesso dessas organizações. Nesta seção, analisaremos os resultados obtidos em relação aos objetivos específicos da pesquisa.

a) Descrever os desafios mais comuns enfrentados ao trabalhar com familiares

Os desafios de trabalhar com familiares estão fortemente relacionados à confusão entre os papéis profissionais e pessoais. Como destacado no Modelo dos Três Círculos, essa sobreposição de interesses familiares, empresariais e de propriedade pode resultar em conflitos, especialmente em momentos de transição de liderança ou sucessão. Isso é particularmente problemático porque, ao contrário de empresas não familiares, onde as decisões são tomadas com base puramente em mérito ou estratégias de mercado, as decisões em empresas familiares são muitas vezes influenciadas por fatores emocionais e pessoais. Tal ponto foi muito evidenciado durante a entrevista com o especialista Rodolfo quando ele traz a resistência dos fundadores em ceder o controle: *"os fundadores querem que o jovem assuma a posição, mas ainda ficam tutelando, dando orientações no estilo deles. Não acreditam que o jovem vá trazer a mudança necessária."* O que também está alinhado com os estudos da PricewaterhouseCoopers (PWC), que afirmam que apenas 35% das empresas familiares conseguem realizar uma transição bem-sucedida para a segunda geração.

Nas entrevistas, tanto César quanto Fernando apontam o conflito geracional como um dos principais desafios. O conflito geracional não se limita à diferença de idade, mas reflete uma resistência mais profunda às mudanças estruturais e tecnológicas necessárias para a modernização do negócio. César menciona a dificuldade em implementar novas tecnologias e métodos de gestão em empresas que

operam sob uma mentalidade tradicional. Ele disse: *"O maior desafio que a gente enfrenta lá é a mudança de mindset. Antigamente, o preço das coisas era dado pelo custo que você tinha. Hoje, o preço do seu produto é dado pelo mercado."*

Já Fernando salienta que o desafio de trabalhar com seu irmão vai além de decisões de negócios. O desafio em manter um relacionamento saudável e produtivo com familiares dentro da empresa exige uma habilidade delicada de balancear o emocional e o profissional. Evidenciamos isso em falas como: *"O maior desafio é a arte de se relacionar. Saber ceder, ouvir, ter calma. Às vezes, quando você é mais jovem, tem atitudes mais impulsivas."*

Essa situação também expõe outro ponto crítico em empresas familiares: a necessidade de criar estruturas formais de comunicação e tomada de decisões. Enquanto em empresas tradicionais há mecanismos formais que regulam esses processos, como conselhos e reuniões gerenciais, as empresas familiares muitas vezes carecem dessa formalidade, o que aumenta o potencial de decisões precipitadas ou baseadas em pressões emocionais.

b) Identificar os pontos positivos e negativos do gestor relacionados à gerir e participar de um ambiente corporativo entre familiares

Os pontos positivos de gerir uma empresa familiar estão amplamente relacionados aos fortes laços de confiança e lealdade que existem entre os membros da família, além de uma visão de longo prazo. Esses elementos são frequentemente percebidos como fundamentais para o sucesso e a continuidade do negócio ao longo de gerações. Carlos, por exemplo, mencionou que *"meu pai sempre foi meu conselheiro...estava sempre perto, me dando conselhos. Ele sempre foi minha referência nas grandes dificuldades."* Esse apoio emocional e a confiança que se desenvolve naturalmente entre os membros da família podem ser cruciais para superar desafios organizacionais e manter a estabilidade da empresa, principalmente em momentos críticos.

Essa confiança familiar também desempenhou um papel decisivo em momentos de negociação, como relatado por Carlos quando ele teve a chance de comprar a empresa antes de ser vendida a terceiros. Ele comentou: *"Meu tio me deu a preferência para comprar a empresa, me dizendo que eu tinha 30 dias para decidir. Ele fez isso porque era meu tio, os outros sócios nem mencionaram essa possibilidade, porque a empresa já estava vendida à vista para outros."* Esse exemplo reforça como os laços familiares podem gerar oportunidades únicas que dificilmente ocorreriam em um ambiente corporativo tradicional, onde as relações são baseadas exclusivamente em interesses financeiros.

Além disso, o vínculo emocional com a empresa fortalece o compromisso dos gestores em preservar e expandir o negócio para as próximas gerações, conforme discutido no referencial teórico. A cultura organizacional nessas empresas, muitas vezes impregnada dos valores e tradições da família, cria um ambiente onde o propósito é mais profundo do que apenas gerar lucro, mas também proteger o legado familiar. Essa característica pode gerar maior engajamento e dedicação, o que é uma vantagem competitiva em relação a outras empresas.

No entanto, esses mesmos laços familiares que trazem confiança podem se tornar um obstáculo quando o envolvimento emocional dificulta a separação entre os papéis pessoais e profissionais. Fernando destacou esse desafio ao relatar: *"Às vezes, meu irmão me trata como se eu fosse uma criança, e não o diretor da empresa. Isso afeta as nossas decisões."* A sobreposição de papéis e a dificuldade em definir fronteiras claras entre as relações familiares e as funções corporativas podem gerar

tensões e conflitos que afetam a eficiência e a tomada de decisões. Esses conflitos internos muitas vezes são mais delicados de serem resolvidos, uma vez que envolvem não apenas questões de negócios, mas também sentimentos e laços afetivos profundos.

Outro ponto negativo amplamente observado nas empresas familiares é a falta de planejamento e a tendência ao imprevisto nas decisões. Fernando comentou que "*nós não temos um plano formal de governança ou sucessão, o que nos levou a problemas financeiros e até à recuperação judicial.*" Esse tipo de comportamento reflete uma tendência comum em muitas empresas familiares, onde, devido à confiança entre os membros e à busca por frutos imediatos, o planejamento estratégico é negligenciado. Conforme observado no referencial teórico, muitas dessas empresas "deixam a empresa fluir naturalmente", sem um plano claro para o futuro, o que pode levar a crises profundas quando surgem problemas de mercado ou questões de sucessão.

Essa falta de estrutura e de um planejamento de longo prazo prejudica o desenvolvimento sustentável da empresa. Empresas familiares, como a de Fernando, muitas vezes enfrentam dificuldades em lidar com a transição de gerações sem uma governança bem definida e práticas de profissionalização. A ausência de um plano formal de sucessão ou de governança pode levar à estagnação, perda de competitividade e, em casos mais graves, à falência, como o próprio Fernando relatou ao mencionar que sua empresa passou por um processo de recuperação judicial.

Portanto, enquanto a confiança e o vínculo emocional proporcionam vantagens inegáveis, as empresas familiares precisam superar a tendência ao imprevisto e à falta de planejamento para garantir a sustentabilidade. Isso pode ser feito por meio da implementação de boas práticas de governança corporativa e da separação clara entre os papéis de familiares e gestores, com uma maior ênfase na profissionalização e na meritocracia.

c) Analisar dois casos distintos de empresas que têm familiares em sua estrutura organizacional, destacando processos de tomada de decisão, abordagens de sucessão e enfrentamento de desafios gerenciais e estruturas organizacionais

A análise dos dois casos de empresas familiares (representadas por Carlos e Fernando) revela diferenças e semelhanças significativas em termos de processos de tomada de decisão, sucessão e desafios gerenciais, proporcionando uma visão ampla sobre a gestão em empresas familiares.

No caso de Carlos, a tomada de decisão foi inicialmente centralizada nos fundadores da empresa, com pouca formalização dos processos. Quando Carlos assumiu o controle, o processo foi informal, sem um plano estruturado de sucessão. Ele destacou que a transição ocorreu de maneira natural e baseada na confiança familiar. Contudo, foi apenas com a entrada de Arnaldo, um sócio externo, que a empresa passou a adotar uma abordagem mais formal e profissional na gestão. Carlos afirmou que "*a entrada de Arnaldo como sócio foi crucial para a profissionalização da empresa.*" Esse movimento de modernização incluiu a implementação de sistemas de gestão mais eficientes, como o SAP, e uma governança corporativa mais estruturada. Assim, a sucessão informal não impediu a evolução da empresa, mas foi complementada por uma visão externa que trouxe melhorias significativas em termos de estrutura organizacional.

Já na empresa de Fernando, o processo de sucessão foi igualmente informal, mas os resultados foram mais problemáticos. Fernando relatou que "*nós não temos*

um plano formal de governança ou sucessão, o que nos levou a problemas financeiros e até à recuperação judicial". A ausência de um planejamento estratégico e de governança adequada resultou em dificuldades gerenciais e instabilidade financeira. Ao contrário da empresa de Carlos, a falta de uma visão externa ou de uma estruturação adequada prejudicou o desempenho da organização. Somente após a crise financeira Fernando passou a implementar um plano estratégico de longo prazo, tentando recuperar a estabilidade da empresa.

Nos dois casos, os desafios gerenciais também se relacionam à integração de familiares na gestão. Carlos, ao trazer um sócio externo para a empresa, conseguiu implementar estruturas organizacionais mais robustas e modernas, como o sistema SAP, que permitiu maior controle e transparência nas operações. Já Fernando, mesmo sem um plano formal de governança, destacou a importância da confiança e do respeito entre ele e seu irmão na gestão da empresa. Ele afirmou que, apesar das dificuldades, *"o relacionamento com meu irmão é a chave para manter a empresa funcionando, mesmo sem uma governança formal."*

5. Considerações finais

As empresas familiares desempenham um papel central na economia global, especialmente no Brasil, onde representam uma parcela significativa do PIB. Este estudo destacou os principais desafios enfrentados por essas organizações, particularmente nas áreas de sucessão, governança corporativa e profissionalização. Essas questões, se não forem devidamente gerenciadas, podem comprometer a continuidade e o sucesso dessas empresas a longo prazo.

A sucessão foi identificada como um ponto crítico, pois a transição de liderança entre gerações nem sempre ocorre de forma planejada e estruturada, o que pode impactar negativamente o desempenho da organização. A ausência de um plano sucessório bem definido torna as empresas vulneráveis, especialmente em um cenário de crescente competição e complexidade de mercado.

Outro aspecto relevante é a governança corporativa, que, quando implementada adequadamente, contribui para maior transparência e eficiência na gestão, equilibrando os interesses familiares e empresariais. A profissionalização também se mostra crucial para a sustentabilidade dessas empresas, pois práticas de gestão modernas são essenciais para manter a competitividade em um ambiente dinâmico.

A análise revelou que a dinâmica familiar, quando bem gerida, pode ser um grande trunfo. Laços de confiança e lealdade entre os membros da família são elementos importantes para enfrentar crises e garantir a continuidade do negócio. No entanto, o envolvimento emocional e a sobreposição entre os papéis profissionais e familiares podem gerar conflitos e tensões que prejudicam a tomada de decisões racionais e estratégicas.

Em suma, as empresas familiares têm um potencial enorme de crescimento e sucesso, desde que consigam equilibrar seus valores tradicionais com práticas de gestão eficientes e estruturadas. Um planejamento sucessório adequado, uma governança sólida e a profissionalização dos gestores são fatores essenciais para garantir a longevidade dessas organizações.

Para pesquisas futuras, seria interessante investigar a influência de diferentes modelos de governança em empresas de tamanhos e setores variados, bem como explorar a sucessão em empresas que já estão na terceira ou quarta geração. A análise do impacto de tecnologias emergentes no processo de profissionalização

também poderia oferecer insights relevantes para a modernização dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review, Thousand Oaks, v. 2, n. 1, p. 47–74, 1989.

DONNELLEY, R. G. Continuidade geracional e influência mútua em empresas familiares. 1964.

EXAME. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em: 12 set. 2024.

G4 EDUCAÇÃO. Empresas familiares no Brasil: qual a realidade dos negócios familiares brasileiros? Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/empresas-familiares-no-brasil>. Acesso em: 12 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Dados sobre empresas familiares no Brasil. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org>. Acesso em: 28 ago. 2024.

INSTITUTO EMPRESA DE FAMÍLIA. O Modelo dos Três Círculos. 2020. Disponível em: <https://www.institutoempresadefamilia.com.br>. Acesso em: 12 set. 2024.

KPMG. Retratos de Família: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed. 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br>. Acesso em: 12 set. 2024.

LAMBRECHT, J. Sucessão multigeracional em empresas familiares. 2005.

MARTHA, L. A importância da governança na primeira geração de empresas familiares. 12ª Edição do Fórum Exclusivo para Empresas Familiares, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo, 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). Pesquisa sobre a transição entre gerações em empresas familiares. 2024.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. Empresas familiares no Brasil: dados do IBGE. Época Negócios, 2024. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com>. Acesso em: 24 ago. 2024.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMORGON, D. Os desafios da profissionalização em empresas familiares. Family Business Review, v. 7, n. 3, p. 45–68, 1994.

USSMAN, A. M. Empresa de caráter familiar: definição e controle. 2004.