

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM RELATO DE CASO

Scheila Andres Beumer¹

Jadina Santos Leal²

Lincon Vinicius Brixius³

Camila Paulus Link⁴

RESUMO:

As empresas familiares enfrentam desafios específicos, sendo a falta de sucessão adequada uma das principais razões para o fechamento de muitas delas. Para evitar problemas, é essencial desenvolver planos de sucessão claros, identificar talentos interna e externamente, e adotar práticas de gestão eficazes, como transparência e comunicação interna eficiente. A gestão dessas empresas é complexa devido à interação entre família e negócios. Estabelecer uma governança corporativa sólida e separar os papéis familiares dos profissionais é fundamental para garantir a harmonia. A sucessão familiar exige planejamento adequado, diálogo aberto e a introdução de novas ideias para acompanhar as mudanças do mercado. Dois casos exemplificam esse processo: uma granja de suinocultura e uma empresa moveleira. Na granja, a sucessão foi tranquila, com o novo gestor implementando uma gestão de pessoas mais horizontal, delegando responsabilidades e criando um ambiente de trabalho motivador. Na empresa moveleira, a sucessão passou por três gerações, com a filha primogênita assumindo a liderança e buscando conhecimentos em gestão, renovando completamente a empresa. Em ambos os casos, a sucessão familiar foi bem-sucedida graças a um planejamento adequado, preparação e adoção de práticas de gestão eficazes, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade dessas empresas.

Palavras- Chave: Desafios. Governança corporativa. Práticas de gestão.

1 INTRODUÇÃO

¹ Graduanda de Administração do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: scheilabeumer@gmail.com

² Graduanda de Administração do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: jadina.leal@gmail.com

³ Graduando de Administração do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: linconbrixius@yahoo.com.br

⁴ Mestre em Ciências Contábeis e Administração. Professora do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: camilalink@uceff.edu.br

As empresas familiares desempenham um papel fundamental no mercado em geral. Ao contrário das empresas convencionais, essas organizações têm sua propriedade, controle e gestão concentrada na família em si. Desta forma, gerenciar uma empresa familiar apresenta diversos desafios, uma vez que exige o equilíbrio entre as dinâmicas familiares e empresariais para garantir o sucesso e a continuidade do negócio. Portanto, uma gestão adequada de empresas familiares requer uma abordagem estratégica e cuidadosa para garantir que os interesses da família e os objetivos da empresa sejam harmonizados (OLIVEIRA et al., 2016).

No entanto, as empresas familiares enfrentam desafios específicos, sendo fundamental compreendê-los e superá-los para garantir a sua sobrevivência e sucesso em longo prazo. Infelizmente, cerca de 75% dessas organizações encerram suas atividades após sucessões mal gerenciadas, impactando a ocupação tanto os negócios quanto os familiares (SEBRAE, 2016).

Além disso, a sucessão é uma questão crítica nas empresas familiares. A transferência de poder e responsabilidade de uma geração para outra, pode ser um processo complexo, isso se deve muitas vezes à resistência na sucessão em si. Uma sucessão mal gerenciada pode levar a disputas familiares, rupturas e até mesmo ao colapso da empresa (TESTON et al., 2016).

Portanto, é importante desenvolver planos de sucessão claros e identificar talentos dentro e fora da família, ou seja, é necessário investir em práticas de gestão eficazes, que incluam políticas de transparência e canais de comunicação interna eficientes, além de desenvolver outras estratégias gerenciais (SEBRAE, 2016).

Gerir uma empresa familiar pode ser um desafio, já que as questões envolvem não apenas o âmbito profissional, mas também o pessoal e emocional. Por isso, é fundamental adotar práticas da sucessão familiar para garantir a continuidade e o sucesso da empresa em longo prazo (BENETTI et al., 2019).

Dentre essas práticas, destaca-se a definição de uma estrutura de governança corporativa, a separação clara entre as esferas familiar e empresarial, a profissionalização da gestão e a preparação da próxima geração de líderes. Ao adotar essas medidas, as empresas familiares podem maximizar suas vantagens competitivas e

minimizar seus desafios, garantindo sua continuidade e sucesso em longo prazo (ZAMBARDA et al., 2020).

Neste trabalho, será priorizado o repasse do conhecimento que mediante visitas técnicas e diálogo em empresas familiares, onde os gestores compartilharam sua história até então com explicação detalhada de como cada empresa atua, age e tem seu espaço no mercado nacional, trazendo motivos para qual investiram nesse ramo. Assim, o objetivo do artigo é relacionar a importância da gestão de empresas familiares com o desenvolvimento e desempenho das atividades executadas pelas famílias de fato.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de empresas familiares é um assunto complexo e desafiador, pois envolve a interação de familiares e a dinâmica empresarial. Essas empresas são caracterizadas pela propriedade, controle e influência exercidos por uma ou mais famílias ao longo das gerações. Embora apresente vantagens únicas, também enfrenta desafios específicos que necessitam de uma abordagem cuidadosa e estratégica para que permaneçam no mercado de trabalho (BARONI, 2020).

Uma das principais características das empresas familiares é a forte ligação emocional entre os membros da família e os negócios. Essa conexão pode ser uma fonte de motivação e comprometimento, podendo até ser um impulso para a continuidade do empreendimento ao longo do tempo. No entanto, também pode gerar conflitos e dificuldades de separar os interesses pessoais dos interesses da empresa. Portanto, é essencial estabelecer uma governança corporativa sólida, com regras claras e procedimentos bem definidos para garantir a harmonia entre a família e o negócio (SANCHEZ et al., 2021).

Outro desafio comum enfrentado pelas empresas familiares é o processo de sucessão. A transição do comando de uma geração para outra pode ser delicada e afetar a estabilidade e a continuidade do negócio. É fundamental ter um plano de sucessão bem garantido, que leve em consideração as habilidades, a experiência e o interesse dos membros da família em assumir cargos de liderança. Além disso, a capacitação e o

desenvolvimento da próxima geração de líderes são de suma importância para garantir uma transição suave e bem-sucedida (GARCÍA et al., 2021).

Desta forma é necessário e fundamental deixar claro que para uma gestão eficaz de empresas familiares requer uma clara separação entre os papéis familiares e os papéis profissionais. É essencial estabelecer critérios para a entrada de familiares na empresa e garantir que sejam contratados e promovidos com base em mérito e competência. Isso evita a percepção de favoritismo ou privilégios injustificados, mantendo a empresa competitiva e com as melhores práticas de mercado (PELÁEZ-LEÓN et al., 2023).

Além disso, a adoção de uma comunicação transparente e aberta é fundamental em empresas familiares. Uma comunicação eficaz entre os membros da família e os colaboradores é essencial para evitar mal-entendidos, podendo assim resolver conflitos de maneira construtiva e alinhar os planos da empresa. Por fim, é importante considerar a contratação de profissionais externos para trazer expertise e perspectivas imparciais para a empresa, visando sempre o crescimento da organização (ECKERT et al., 2023).

3. RELATO DE CASO

A visitação técnica desempenha um papel fundamental no estudo e compreensão da gestão de empresas familiares, vale ressaltar que as mesmas têm características únicas, pois combinam a dinâmica da família com a gestão dos negócios. Essas empresas enfrentam desafios diferentes pela sua forma de gestão, como equilibrar interesses familiares e empresariais, planejamento sucessório e governança corporativa.

3.1 SUINOCULTURA

A sucessão familiar é um processo comum em muitos negócios ao redor do mundo, e as granjas de suinocultura não são exceção. Assim na visitação técnica concentrou-se em uma propriedade suinícola.

Primeiramente o patriarca tinha como objetivo construir as granjas para pagar os estudos de seus dois filhos, com o passar dos anos um dos filhos, seu filho mais novo,

decide interromper sua faculdade de direito e focar na propriedade de seu pai. O momento em que o filho do dono assume o controle da empresa marca o início de uma nova era, trazendo consigo ideias, visões e abordagens distintas. Nesse contexto, trouxe consigo a ideia de gestão de pessoas focada na valorização e autonomia dos funcionários, estabelecendo uma autoridade horizontal.

A granja de suinocultura, tradicionalmente praticava uma hierarquia vertical, em que as decisões e instruções fluíam de cima para baixo, passando por uma transformação significativa com a entrada do novo gestor. O filho do proprietário traz consigo uma visão diferenciada sobre a gestão de pessoas, entender que valorizar e empoderar os colaboradores é fundamental para o sucesso do negócio.

Uma das principais mudanças implementadas é a adoção de uma hierarquia horizontal. Nesse modelo, a estrutura organizacional é flexibilizada, rompendo com a resistência das divisões hierárquicas tradicionais. A comunicação passa a fluir em todas as direções, incentivando a participação ativa de todos os membros da equipe e promovendo uma troca de ideias e experiências.

Além disso, a valorização dos funcionários é um pilar fundamental da nova gestão. Reconhecendo a importância do trabalho realizado por cada indivíduo, o gestor busca criar um ambiente de trabalho saudável e motivador. A autonomia é outro aspecto central nessa abordagem de gestão de pessoas, assim a empresa passa a entender que cada colaborador possui conhecimentos e habilidades específicas, sendo capazes de contribuir de maneira única para o desenvolvimento da granja. Dessa forma, são delegadas responsabilidades e tomadas de decisão, permitindo que os funcionários se sintam valorizados e engajados em suas funções.

A sucessão familiar, foi realizada de forma tranquila e bem intuitiva, desta forma traz consigo uma sensação de tranquilidade e continuidade para o negócio. Ao passar o comando da granja de suinocultura de uma geração para outra, com a devida preparação e diálogo aberto entre os envolvidos, é possível estabelecer um clima de confiança e harmonia. A tranquilidade na sucessão familiar permite que os novos líderes assumam suas responsabilidades com serenidade, sabendo que contam com o apoio e experiência dos membros mais antigos da família. Esse ambiente favorece a continuidade dos

valores e objetivos da granja, garantindo uma transição suave e promissora para o futuro.

Vale ressaltar que a sucessão em empresas familiares é um assunto que demanda atenção especial. Afinal, estamos lidando com uma dinâmica complexa, influenciada por laços afetivos, tradições e relações pessoais. É fundamental compreender a importância de um planejamento adequado e de uma preparação minuciosa para evitar conflitos e garantir uma sucessão tranquila.

Uma das maneiras de enfrentar os desafios do processo sucessório é introduzir novas ideias e inovação na gestão da empresa familiar. Reconhecer a necessidade de renovação e adaptação é essencial para acompanhar as mudanças do mercado e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Ao incorporar perspectivas novas e habilidades complementares, é possível suportar a empresa para novos patamares de sucesso.

3.2 EMPRESA MOVELEIRA

A empresa Moveleira foi estabelecida em 24/05/1984, por um indivíduo visionário e apaixonado pela criação de peças em madeira. Com habilidade e dedicação, ele construiu um empreendimento modesto que, ao longo dos anos, se tornou uma referência no setor. No entanto, a empresa apresentava uma lacuna significativa em termos de conhecimento em gestão. À medida que a organização crescia e se consolidava no mercado, tornava-se cada vez mais evidente a falta de especialização em administração. Consequentemente, mesmo diante do notável sucesso alcançado, o fundador reconheceu a necessidade de transmitir o comando para as próximas gerações, a fim de assegurar a continuidade do legado familiar. Como resultado, a sucessão da empresa foi transferida para seu filho.

Essa nova geração contemplou a possibilidade de expandir o empreendimento através da aquisição de um novo pavilhão para a empresa. Assim como seu pai, eles possuíam um talento notável como artesãos. No entanto, assim como na gestão anterior, havia uma notável ausência de competências administrativas no que diz respeito ao negócio. Esse cenário apresentou um grande desafio, pois a distinção entre as

responsabilidades empresariais e as responsabilidades familiares tornou-se nebulosa. O sucessor não teve a oportunidade de adquirir conhecimentos formais em gestão de negócios. Com o passar do tempo, devido a problemas de saúde, surgiu a necessidade de iniciar o processo de terceira sucessão. Gradualmente, a filha mais velha, envolveu-se no negócio e, após o falecimento do pai, seus cinco filhos assumiram a empresa.

Diante disso, a filha primogênita, acolheu o propósito e tomou a decisão de assumir um papel de liderança, munida de sua formação em design de interiores. Consciente da necessidade de uma abordagem estratégica para impulsionar a expansão e garantir a sustentabilidade do negócio, a jovem empreendedora assumiu a responsabilidade de promover uma renovação completa na empresa de móveis, visando uma transformação abrangente na gestão do mercado. Com uma visão nítida do potencial do empreendimento, ela se lançou em um processo de aprendizado intenso, empreendendo cursos, workshops e consultorias especializadas em gestão. Além disso, constituiu uma equipe talentosa e multidisciplinar, composta por profissionais experientes nas áreas de produção, marketing, vendas e finanças.

A transição do poder entre as gerações, do pai para o filho, foi conduzida de maneira gradual, com um equilíbrio cuidadoso entre o respeito pelas raízes e tradições da empresa e a introdução de práticas modernas de gestão. A primogênita com determinação, implementou sistemas eficientes de controle de estoque, otimizou os processos produtivos, aprimorou a logística de distribuição e fortaleceu a presença da empresa no ambiente digital, por meio do estabelecimento de um comércio eletrônico e a implementação de estratégias de marketing digital.

Aos poucos, a empresa começou a colher os frutos dessas mudanças. A qualidade dos móveis permanece impecável, mas agora a gestão eficiente garante prazos de entrega mais curtos, maior variedade de produtos e um atendimento ao cliente excepcional. A empresa ampliou sua presença no mercado, conquistando novos clientes e expandindo sua atuação para outras regiões.

Atualmente, a empresa de móveis se destaca como uma referência no setor, sendo reconhecida tanto por sua tradição artesanal quanto por sua abordagem moderna em termos de gestão. O legado deixado pelo avô perdura, porém agora é impulsionado

pela perícia e pela paixão da neta, que aprendeu a harmonizar o melhor do passado com as práticas contemporâneas.

Essa trajetória de sucesso ilustra que, mesmo diante da ausência inicial de conhecimentos em gestão, é possível superar desafios e sustentar o crescimento de um empreendimento familiar. Por meio de dedicação, aprendizado constante e uma perspectiva estratégica, é possível alcançar êxito.

4. CONCLUSÃO

Após a realização das duas visitas técnicas tanto em uma granja de suinocultura com uma sucessão familiar “tranquila”, quanto em um fábrica de móveis onde a sucessão passou por diversos desafios, fica evidente a importância da gestão familiar eficaz para o sucesso contínuo dos negócios.

Na granja de suinocultura com uma sucessão tranquila, observando-se que os membros da família estavam envolvidos ativamente no negócio desde o início, com uma clara definição de papéis e responsabilidades. A transição de gerações foi iniciada com antecipação, permitindo uma transferência suave de conhecimento, habilidades e valores. Além disso, havia uma cultura de comunicação aberta e colaborativa, onde os membros da família se apoiavam mutuamente e tomavam decisões estratégicas em conjunto. Esses fatores influenciaram para uma gestão familiar bem-sucedida, resultando em continuidade operacional, crescimento sustentável e preservação do legado familiar.

Por outro lado, na loja de móveis com uma sucessão desafiadora, juntamente com a falta de planejamento e preparação adequada para a transferência de liderança. A ausência de uma estrutura clara de governança familiar levou a conflitos internos, disputas de poder e falta de controle de objetivos entre os membros da família. A falta de comunicação eficaz e resolução de conflitos contribuíram com o clima organizacional. Ficou evidente que a gestão familiar deficiente teve um impacto negativo direto no desempenho do negócio, pois o mesmo tinha diversas dívidas a serem pagas para consolidar o empreendimento no mercado.

Em resumo, a gestão familiar é um fator crucial para o sucesso empresarial a longo prazo. Uma sequência tranquila e eficiente requer um planejamento cuidadoso, comunicação aberta, definição clara de papéis e responsabilidades, e uma cultura de apoio mútuo entre os membros da família. Por outro lado, a falta de uma gestão familiar adequada pode levar a conflitos, desalinhamento de objetivos e, em última instância, ao declínio do negócio. É fundamental que as empresas familiares reconheçam a importância da gestão familiar eficaz e invistam tempo e esforço na preparação e transição adequada para garantir a continuidade e o sucesso ao longo das gerações.

REFERÊNCIAS

- BARONI, I. F. Os desafios do processo de sucessão familiar enfrentados por uma empresa localizada no distrito do Caravaggio – SC. **Revista de Governança Corporativa**, v. 7, n. 1, p. 78-100, 2020.
- BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança Corporativa: Planejamento Estratégico e os Conflitos de Agência na Empresa Familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 333-354, 2019.
- ECKERT, A.; CORSO, R. L.; BERTOLLO, D. L.; POMPERMAYER, R.; NEPOMUCENO, M. P. Z. Governança corporativa, gestão e competitividade: estudo de caso múltiplo em empresas familiares. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 1327-1349, 2023.
- GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021.
- OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. Gestão Compartilhamento de Conhecimento em uma Empresa Familiar: um Estudo à Luz da Investigação Apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 175-199, 2016.
- PELÁEZ-LEÓN, J. D.; SALAS-ARBELÁEZ, L.; GARCÍA-SOLARTE, M. Organizational culture and performance-based compensation in family firms: does family involvement in management matter?. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 1, p. 33-51, 2023.

SANCHEZ, A. F. C.; GUTIERREZ, F. F.; LUGOBONI, L. F.; FRAUCHES, P. F. Desafios no processo de sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte. **Revista de Governança Corporativa**, v. 8, n. 1, p. 96-122, 2021.

TESTON, SF; FILIPPIM, ES Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, pág. 524-545, 2016.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. A Sucessão Familiar em Pequenas Empresas. **Sinergia**, v. 24, n. 1, p. 87-98, 2020.