

EMPRESAS FAMILIARES: CASOS PRÁTICOS

RIGO, Jussana Gabriela¹

DIERINGS, Gustavo²

LINK, Camila Paulus³

RESUMO

O texto aborda a gestão e os desafios enfrentados pelas empresas familiares. Essas empresas se diferenciam das demais por serem influenciadas por aspectos pessoais familiares, como filosofias e princípios. No Brasil, cerca de 90% das empresas são de gestão familiar, mas muitas delas enfrentam problemas e fecham após a sucessão pelos herdeiros. Além dos desafios do mercado, as empresas familiares lidam com a mistura entre a relação familiar e os aspectos profissionais, o que pode levar a conflitos que afetam o ambiente organizacional. A gestão financeira também é um desafio, pois é necessário separar a gestão financeira da empresa da gestão financeira pessoal da família. Outro ponto crítico é o processo de sucessão, pois muitas vezes os herdeiros não demonstram interesse ou não obtêm sucesso nesse processo, o que pode levar ao fechamento da empresa. As empresas familiares têm buscado acompanhar as mudanças no mercado, mas muitas vezes enfrentam dificuldades devido à falta de conhecimento técnico e tomadas de decisões precipitadas. A sucessão é um aspecto crucial, pois envolve a continuidade da empresa e a substituição de uma geração por outra. É importante que as empresas familiares tenham um planejamento adequado e profissionalização para garantir a sustentabilidade dos negócios. Aborda-se dois casos práticos de empresas familiares, uma do setor de móveis e outra do setor suinícola, que enfrentaram desafios durante o processo de sucessão, mas conseguiram superá-los por meio da profissionalização e adoção de novos métodos de gestão. No geral, o estudo busca identificar e correlacionar os desafios teóricos da gestão familiar com casos práticos, demonstrando a importância de um equilíbrio entre a família e a empresa para o sucesso das empresas familiares.

Palavras-chave: Desafios. Empresas familiares. Casos práticos

¹ Graduanda de Administração do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: jussanarigo@outlook.com

² Graduando de Administração do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: gustavodierings@hotmail.com

³ Mestre em Ciências Contábeis e Administração. Professora do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: camilalink@uceff.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O conceito de empresas familiares segundo Santos *et. al* (2018) perpassa sobre aspectos principais os quais as diferenciam das demais empresas do mercado, essa diferenciação se dá principalmente pela grande influência de aspectos pessoais familiares nos negócios, tais como filosofias e princípios. Outro motivo que as diferenciam diz respeito ao fato de estas empresas com gestão familiar buscarem pela manutenção da gestão por herdeiros da própria família alinhada à longevidade da empresa no mercado.

Segundo apurado pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), no Brasil cerca de 90% das empresas constituídas se caracterizam por possuírem uma gestão familiar do negócio. Segundo consultoria realizada pela empresa PwC divulgada pelo site Terra (2019) cerca de 75% das empresas de gestão familiares fecham após os herdeiros assumirem a gestão destas no Brasil.

Ademais Coelho e Faria (2021) retratam dentro do seu estudo que além dos desafios do dia-a-dia do mercado como concorrência ou pela busca de se diferenciar perante seus concorrentes, as empresas familiares enfrentam outros problemas dos quais se destacam o fato de ocorrer a mistura da relação familiar com os aspectos profissionais do negócio, na maioria das vezes essa mistura que ocorre leva a conflitos dentro da organização os quais afetam o ambiente organizacional da empresa.

Junto do que já foi mencionado acima existem outros desafios na gestão de empresas familiares, tais como gestão financeira a qual traz como desafio a separação da gestão financeira da empresa com a gestão financeira pessoal do grupo familiar. Outro ponto a ser observado está atrelado corresponde aos conflitos de interesse entre os objetivos da empresa para com os objetivos familiares (DE QUEIROZ; DUTRA, 2022).

Talvez o principal ponto a ser observado na gestão de empresas familiares corresponde ao processo de sucessão familiar, uma vez que a

empresa na maioria das vezes na sua constituição traz como ideia manter o empreendimento para as próximas gerações da família, outrossim como já mencionado esse processo de sucessão vem sendo um problema nas empresas brasileiras, uma vez que os herdeiros por sua vez não tem demonstrado interesse nesse processo de sucessão, ou ainda quando integram esse processo o mesmo não é bem sucedido o que acarreta em problemas para organização ou até mesmo o fechamento do CNPJ (BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022).

Desse modo, nos últimos anos ocorreram várias evoluções dentro do mercado corporativo, dentre as principais pode-se observar aspectos os quais se remetem a processos de gestão, inovação e principalmente novos moldes de governança corporativa. Dentro desse cenário as empresas familiares também tem acompanhado essa tendência e mudança de comportamento do mercado, outrora se observa que falta muitas vezes nas empresas familiares conhecimento técnico de aspectos fundamentais para o desenvolvimento e evolução do negócio, isso se observa muito na figura do gestor o que acarreta em tomadas de decisões precipitadas e que comprometem a empresa como um todo (CHAVES; TOMAZ, 2023).

Junto disso é notório que há uma crescente no que diz respeito à sucessão de empresas familiares, o que acarreta na necessidade de estudos, preparação e vontade das partes envolvidas no processo. Dito isso o objetivo que perpassa a elaboração do presente trabalho corresponde em buscar identificar e correlacionar os desafios e aspectos teóricos da gestão familiar com casos práticos evidenciados durante a presente disciplina, trazendo conexões que buscam fazer a conexão entre o aspecto teórico e prático e explicar como o processo de gestão familiar vem ocorrendo dentro das empresas.

2 RELATO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações são compostas por pessoas, com emoções e motivos racionais distintos, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam a conduta do ser humano e da equipe onde ele se situa. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2016).

Conforme Frezatt *et al* (2017) o fato de uma família ser proprietária e/ou gestora de uma organização pode ocorrer em vários níveis, tanto no que se refere à pulverização de donos como por parte de os executivos não serem membros da família. Deste modo, pode-se citar o exemplo da família, que possui uma empresa de móveis, que a sua gerência é de sucessão familiar, e atualmente está sendo dirigida pelos filhos que são os atuais sócios. Atualmente, quem está fazendo a gestão da empresa, tanto financeira como operacional, e de pessoas são os três filhos mais velhos. É perceptível que a empresa no momento está melhor, com alguns desafios diários, mas estão realizando uma boa gestão.

A empresa familiar possui diversas características que lhes são favoráveis, como a lealdade entre os membros da família, o compartilhamento de valores e objetivos, a visão de longo prazo e a preocupação com a reputação da empresa (TESTON; FILIPPIM, 2016). É importante que os membros da família saibam gerenciar a empresa sem envolver discussões pessoais e que haja profissionalização para complementar os conhecimentos repassados pelo fundador, e administrar a empresa de maneira saudável (VACCARI; BEUREN, 2017).

Silva e Michel (2012) caracterizam e envolvem a sobrevivência da empresa familiar e identificam desafios e oportunidades da trajetória de tais empresas, e destacaram que, a sobrevivência das empresas familiares depende não somente dos desafios relacionados ao negócio, mas também dos desafios que surgem da convivência de pessoas ligadas por laços de parentesco.

Outro caso prático que pode-se citar de empresa familiar é o caso da família produtora, que possui uma granja de suínos. Atualmente a gestão da empresa é dirigida pelo pai e pelo filho, os gestores adotaram uma forma de gerenciar diferente das outras empresas, os dois em uma decisão em conjunto optaram por adotar um método onde faz com que os funcionários têm a liberdade de dar algumas opiniões, também mudaram a forma de trabalhar, e adquiriram alguns outros métodos. Deste modo, percebe-se que a gestão está sendo bem dirigida, e gradativamente está mostrando bons resultados.

Uma evolução que tem sido vista no conceito de empresas familiares é com relação à questão sucessória, sensível na medida em que significa, em última instância, sua sobrevivência nos moldes de sua criação originária. As empresas familiares devem escolher um sucessor de maneira muito peculiar, porque, à exceção talvez do que ocorre naquelas que se classificam como de pequeno porte, são necessários profissionais qualificados e não pertencentes à família, nas posições-chave (LISBOA; TROCCOLI, 2015).

A sucessão pode ser gradual ou uma mudança repentina, como o falecimento ou demissão de um executivo. Assim, quando a sucessão é planejada, o sucessor recebe treinamento e experiência adequados, enquanto quando é uma mudança abrupta, pode envolver grandes traumas e conflitos. A sucessão é a substituição de uma geração para outra para dar continuidade ao trabalho do projeto, que inclui mudanças nos estilos de liderança e processos de gestão onde o sucesso depende diretamente de como o pai cuidou do filho, para geração de patrimônio e gestão de patrimônio (JUNIOR; VANZELLA, 2016).

Pode-se afirmar, portanto que essas empresas familiares possuem o envolvimento da família na estrutura de propriedade, controle e gestão, objetivando não somente benefícios econômicos, como a manutenção da riqueza no seio da família, mas também benefícios não econômicos, como a perpetuidade dos negócios entre os membros familiares, e a preservação da riqueza socioemocional vinculados à família, diferentemente das empresas não

familiares. Por isso, em empresas familiares o planejamento, a gestão e até mesmo a remuneração de seus funcionários podem ser definidas de maneira distinta, quando comparadas a empresas não familiares (SANTOS; SILVA, 2018).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto acima, podemos evidenciar que as teorias trazidas pelos estudos acadêmicos condizem diretamente com a realidade da gestão e sucessão de empresas familiares. Aspectos de governança e modernização dos processos talvez sejam os temas os quais mais refletem no dia-a-dia de empresas familiares.

A empresa de Móveis a qual foi objeto de estudo durante o semestre é uma empresa onde podemos observar claramente o choque que houve durante o processo de sucessão no que diz respeito a governança e modernização. Conforme evidenciado pela atual gestora durante a visita técnica a empresa no início do processo de sucessão teve vários conflitos ocasionados pela forma de governança da gestão anterior (sua mãe), uma vez que os aspectos de gestão não eram bem definidos e não existia uma distinção entre família e empresa, o caixa não era devidamente dividido entre empresa e família, além de não haver profissionalização dos processos de gestão.

Tais sistemática causava inúmeras brigas e discussões entre os membros familiares, ou seja o processo de sucessão não estava ocorrendo, o que ocorria era um confronto de ideias e visões de mercado diferentes, o que refletia diretamente dentro da empresa, tanto na gestão financeira, como também na produção e demais segmentos da empresa. Como forma de estancar e preservar o relacionamento entre família, os atuais gestores viram como única saída comprar a parte da empresa a qual era a maior e pertencia a matriarca da família, como forma de profissionalizar o negócio e dar segmento na atividade familiar, além de conservar o relacionamento entre os familiares.

Com a compra da parte da matriarca os atuais gestores (pertencentes do grupo familiar), conseguiram profissionalizar o negócio e dar segmento para com a atividade de forma onde buscaram se profissionalizar e acompanhar as tendências do mercado, aplicando conceitos mais atuais de gestão e inovando nos processos.

Atualmente a empresa está bem estruturada, e possui um ótimo portfólio de produtos, além de uma ótima carteira de clientes e atualmente é um dos líderes no segmento em que atua dentro da sua região de atuação.

Nesse caso podemos observar que a sucessão familiar não ocorreu de forma natural, uma vez que a empresa não estava se desenvolvendo quando ainda gerida pela matriarca, outrora a partir do protagonismo dos atuais gestores a empresa conseguiu se reestruturar e se fazer presente e forte no segmento em que atua, desse modo podemos concluir que na empresa houve uma sucessão familiar “forçada”, porém a mesma surtiu efeito e trouxe resultados tanto para a família, como principalmente para a organização em si.

Outra empresa familiar que foi trabalhada ao desenvolver do semestre foi a Granja suinícola, onde os gestores são pai e filho. Começou quando o filho retornou da faculdade e resolveu ingressar com o pai na gestão da propriedade. Durante a conversa com os gestores eles comentaram que resolveram adotar uma nova forma de desenvolver a gestão e governança da propriedade. Os mesmos afirmaram que com este novo modelo de gestão, fez com que diminuísse alguns processos, realizaram a gestão do tempo, além de deixar com que os funcionários dessem suas opiniões quando conveniente, isso facilitando o dia a dia de cada um, desenvolvimento de um bom relacionamento entre funcionário e gestor, dentre outros benefícios.

Diante disso, conclua-se o trabalho com esses dois grandes exemplos de uma empresa familiar, que ambas tiveram e possuem altos e baixos, que estão sempre em busca de melhorar a gestão da sua empresa, trazendo o melhor para os seus funcionários e consequentemente trazendo bons resultados a gestão da empresa. Portanto, sem dúvidas que estas duas visitas

agregaram de forma muito positiva no meio acadêmico e no conhecimento que foi agregado sobre empresas familiares, juntamente com o conteúdo disponibilizado em sala de aula.

Referências Bibliográficas

BRITO, TS; ONGARATTO, J.; BUENO, MP. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. *Investigação, Sociedade e Desenvolvimento*, v. 11, n. 3, pág. 2288–2301, 2022.

CHAVES, Gicelli da Silva; TOMAZ, Jailza de Andrade Nascimento. A governança empresarial e o processo de sucessão em empresas familiares da área da saúde. *Id online*, V. 17 N. 66, p. 1-11, 2023.

DE QUEIROZ, L. H. S.; DUTRA, J. A. A. Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. *Brazilian Journal of Business, [S. l.]*, v. 4, n. 4, p. 2288–2301, 2022.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Dió Genes de Souza; MUCCI, Daniel Magalhães; BECK, Franciele. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.57, n.6, nov/dez, 2017.

JUNIOR, Josias Correia dos Santos; VANZELLA, Elídio. Gestão Empresarial: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares. **REF**, João Pessoa, v.IV, n.2, jul/dez, 2016.

LISBOA, Felipe; TROCCOLI, Irene Raguenet. Governança corporativa na empresa familiar. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v.9, n.1, jan/jun, 2018.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRAO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista Administração FACES Journal Belo Horizonte**, v.16, n.1, p.29-44 jan/mar, 2017.

SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes. A influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.12, 2018.

SILVA, R. L.; MICHEL, M. H. Sobrevivência da Empresa Familiar. **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 7, Florianópolis, 2012. Anais[...] Florianópolis: ANEGEPE, 2012.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.20, n.5, set/out, 2016.

VACCARI, Nathália Aparecida Dias; BEUREN, Ilse Maria. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM e FBOVESPA. **Revista evidencição contábil e finanças**, João Pessoa, v.5, n.1, p.113-131, jan/abr, 2017.